

**TESIS**

**PENGARUH PEMBERIAN INSENTIF FINANSIAL TERHADAP  
MOTIVASI DAN KINERJA TENAGA PENJUALAN  
PADA PT. HADJI KALLA**

**FIRMAN DJAMAL**

**A012221058**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2023**

# TESIS

## PENGARUH PEMBERIAN INSENTIF FINANSIAL TERHADAP MOTIVASI DAN KINERJA TENAGA PENJUALAN PADA PT. HADJI KALLA

### *THE INFLUENCE ON FINANCIAL INCENTIVE DELIVERY ON SALES PERSONS 'MOTIVATION AND PERFORMANCE IN PT. HADJI KALLA*

Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar Magister

Disusun dan Diajukan Oleh :

**FIRMAN DJAMAL**

**A012221058**



Kepada

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2023**

**LEMBAR PENGESAHAN TESIS**

**PENGARUH PEMBERIAN INSENTIF FINANSIAL TERHADAP MOTIVASI  
DAN KINERJA TENAGA PENJUALAN PADA PT. HADJI KALLA**

Disusun dan diajukan oleh

**FIRMAN DJAMAL  
NIM. A012221058**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka  
Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Manajemen  
Universitas Hasanuddin pada tanggal 24 Agustus 2023  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

**Menyetujui,**

**Pembimbing Utama**



**Prof. Dr. H. Arifuddin, SE., M.Si., Ak., CA**  
NIP. 19640609 199203 1 003

**Pembimbing Pendamping**



**Dr. Hj. Nurdjanah Hamid, SE., M.Agr**  
NIP. 19600503 198601 2 001

**Ketua Program Magister Manajemen**



**Dr. Muhammad Sobarsyah, SE., M.Si**  
NIP. 196806291994031002

**Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis**



**Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM**  
NIP. 196402051988101001

## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Firman Djamal  
NIM : A012221058  
Program Studi : Magister Manajemen

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa Tesis yang saya susun berjudul "Pengaruh Pemberian Insentif Finansial Terhadap Motivasi dan Kinerja Tenaga Penjualan pada PT. Hadji Kalla" adalah benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri, bukan merupakan pengambilan tulisan atau pemikiran orang lain. Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan tesis ini hasil karya orang lain, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Makassar, 22 Agustus 2023

Yang Menyatakan,



Firman Djamal

## KATA PENGANTAR



Puji dan syukur kehadiran Allah SWT, karena berkat rahmat dan karunia-NYA sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul : “Pengaruh Pemberian Insentif Finansial terhadap Motivasi dan Kinerja Tenaga Penjualan pada PT. Hadji Kalla” ini.

Penyusunan tesis ini merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister dalam studi Manajemen SDM pada Program PASCASARJANA Universitas Hasanuddin Makassar.

Dalam penyusunan tesis ini, berbagai pihak telah banyak memberikan dorongan, bantuan serta masukan oleh karena itu dalam kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

Ketua Program Magister Manajemen Universitas Hasanuddin, Dr. H.M. Sobarsyah, SE., M.Si memberikan dorongan dalam mengikuti pendidikan pada Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, Bapak Prof. Dr.H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si, dan beserta seluruh staf atas segala bantuan dan kemudahan yang telah diberikan selama pendidikan dan penyusunan tesis.

Bapak Prof. Dr. H Arifuddin,SE. M.Si.,Ak.,CA selaku pembimbing I yang telah memberikan pengetahuan dan bimbingannya yang sangat bermanfaat bagi penyusunan tesis ini.

IBU Dr. Hj. Nurdjannah Hamid, SE., M.Agr selaku pembimbing II yang telah memberikan pengetahuan dan bimbingannya yang sangat bermanfaat bagi penyusunan tesis ini.

Prof. Dr. H. Syamsu Alam, SE.,M.Si dan Dr. H.M. Sobarsyah, SE., M.Si, selaku tim penguji yang telah banyak memberikan masukan sehingga tesis ini dapat diselesaikan dengan baik.

Direksi dan Manager PT.Hadji Kalla beserta seluruh staf atas segala bantuan dan kemudahan yang diberikan selama melaksanakan penelitian sehingga tesis ini dapat selesai tepat pada waktunya.

Direksi dan Manager PT. Amanah Finance beserta seluruh staf atas segala bantuan dan kemudahan yang diberikan selama melaksanakan penelitian hingga selesainya tesis ini.

Ayahanda,ibunda tercinta serta adik-adikku yang selalu memberikan doa dan dukungan moril sehingga tugas akhir ini dapat terlaksana dengan baik.

Pasangan hidupku dan anakku tercinta Syurabil dan Syahfira yang selalu sabar dan memberikan dukungan yang luar biasa, perhatian dan semangat sehingga tugas akhir ini dapat diselesaikan dengan baik.

Sahabatku atas pengertian dan perhatiannya dan kesempatan untuk saya lebih fokus menyelesaikan tesis ini.

Sahabat dan teman-temanku Zaenal,Haris Bakaring, Deasy Ariati,Aqua Syilvii Canvarina, St. Aisyah, Andi salma,Lia, Opi, Staf MM serta semua teman-teman kelas A1 Angkatan 2022 dan teman-teman kelas MSDM yang tidak dapat saya sebutkan satu per

satu, atas segala dukungan, bantuan dan sarannya sehingga tesis ini dapat selesai dengan baik.

Kepada semua pihak yang membantu terlaksananya tesis ini, terima kasih atas dukungan dan doanya selama ini.

Penulis menyadari bahwa penulisan ini masih banyak kekurangan, oleh karena itu kritik dan saran sangat penulis harapkan guna menyempurnakan penulisan ini.

Akhir kata penulis mengucapkan banyak terima kasih dan semoga tesis ini dapat berguna bagi kita semua.

Makassar, 10 Maret 2023

Penulis



## ABSTRAK

FIRMAN DJAMAL. *Pengaruh Pemberian Insentif Finansial terhadap Motivasi dan Kinerja Tenaga Penjualan pada PT Hadji Kalla* (dibimbing oleh Arifuddin dan Nurdjannah Hamid).

Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh pemberian insentif finansial terhadap motivasi kerja dan kinerja tenaga penjualan mobil pada PT Hadji Kalla, serta pengaruh langsung atau tidak langsung pemberian insentif finansial terhadap kinerja tenaga penjualan mobil pada PT Hadji Kalla. Metode yang digunakan ialah analisis kuantitatif, yaitu analisis jalur (*path*) untuk mengetahui pengaruh variabel insentif finansial (X1) dengan motivasi kerja (X2) terhadap kinerja tenaga penjualan (Y). Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel insentif finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dan terhadap kinerja tenaga penjualan pada PT Hadji Kalla. Variabel insentif finansial memberikan pengaruh tidak langsung terhadap kinerja tenaga penjualan mobil pada PT Hadji Kalla melalui motivasi kerja.

Kata kunci: insentif finansial, motivasi, kinerja, analisis jalur





## ABSTRACT

FIRMAN DJAMAL *The Influence on Financial Incentive Delivery on Sales Persons' Motivation and Performance in PT. Hadji Kalla* (supervised by Arifuddin and Nurdjannah Hamid).

The research aims to investigate to what extent the influence of the financial incentive to the work motivation and performance of the car sales persons of PT. Hadji Kalla, and to determine whether the financial incentive affects directly or indirectly on the performance of the car salesperson of PT. Hadji Kalla. The research used the quantitative analysis method namely the path analysis to find out to what extent the influence of the financial incentive variable (X1) with the motivation to the work (X2) on the performance of sales persons (Y). The research result indicates that the financial incentive variable has the positive and significant impact on the work motivation and performance of the sales persons of PT. Hadji Kalla and the financial incentive variable provides the indirect influence on the performance of the car sales persons of PT Hadji Kalla through the work motivation.

Key words: financial incentive, motivation, performance, sales person, path analysis, influence, PT. Hadji Kalla



## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PENGESAHAN .....	ii
ABSTRACT .....	iv
ABSTRAK .....	v
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR TABEL .....	xi
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	
BAB I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	6
C. Tujuan Penelitian	6
D. Manfaat Penelitian	7
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	9
A. Kompensasi	9
B. Insentif	25
C. Motivasi Kerja	34
D. Kinerja Karyawan	54
E. Tenaga Penjualan (Marketing)	68
F. Penelitian Terdahulu	75
G. Kerangka Pikir	77

H. Hipotesis	80
<b>BAB III. METODE PENELITIAN</b>	<b>82</b>
A. Tempat dan Waktu Penelitian	82
B. Populasi	83
C. Teknik Pengambilan Data	83
D. Validitasi Data	84
E. Metode Analisis Data	84
F. Identifikasi Variabel	85
G. Defenisi Operasional	86
<b>BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	<b>88</b>
A. Deskripsi Karakteristik Responden	88
B. Deskripsi Variabel Penelitian	93
C. Pengujian Instrumen Penelitian	96
D. Pengujian Hipotesis	100
E. Pembahasan	109
<b>BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN</b>	<b>115</b>
A. Kesimpulan	115
B. Saran	115
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Defenisi Operasional	86
2. Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin	88
3. Distribusi Responden Menurut Tingkat Umur	90
4. Distribusi Responden Menurut Tingkat Pendidikan	91
5. Karakteristik Responden menurut Masa Kerja	92
6. Distribusi Frekuensi Kinerja Penjualan Mobil (Y)	93
7. Distribusi Frekuensi Variabel Insentif Finansial (X1)	94
8. Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja (X2)	95
9. Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian	97
10. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian	99
11. Hasil Analisis Pengaruh Insentif Finansial Terhadap Motivasi Kerja	101
12. Hasil Analisis Korelasi antara Insentif Finansial dan Motivasi Kerja	102
13. Hasil Analisi Pengaruh Insentif Finansial dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Penjualan Mobil	103
14. Hasil Analisis Model Summary Pengaruh Insentif Finansial Dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja penjualan Mobil	104

15. Hasil Analisis Uji F hubungan Linier antara Insentif Finansial, Motivasi Kerja dengan Kinerja Penjualan Mobil	105
16. Hasil Analisis Korelasi antara Insentif Finansial, Motivasi Kerja dan Kinerja Penjualan Mobil	106

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
17. Proses Motivasi Dasar	38
18. Kerangka Pikir Penelitian	80
19. Hasil Model Diagram Jalur	108

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Seiring dengan arus globalisasi yang di tandai dengan persaingan yang ketat dan semangat otonomi khusus, hampir semua sektor pembangunan berusaha menciptakan efisiensi dan efektivitas dalam proses produksi, sehingga dapat menghasilkan output yang memberikan kepuasan maksimal kepada para konsumen. Oleh karena itu faktor efisiensi dan efektivitas merupakan primadona dalam penentuan kebijakan dan pengambilan keputusan di semua bidang pekerjaan terutama di lingkungan organisasi perusahaan.

Kondisi ini dapat terealisasi melalui peningkatan kualitas sumber daya manusia sebagai landasan penciptaan bentuk pelayanan yang bermutu dan memenuhi kebutuhan masyarakat. Karyawan yang bermutu dengan sendirinya akan Nampak dari hasil kerja yang dilakukan setiap saat. Hasil kerja yang di implementasikan dalam bentuk pelayanan kepada masyarakat itu sendiri dapat merupakan gambaran dari kinerja karyawan maupun lembaganya.

Menciptakan kinerja yang baik, setiap komponen di dalam sistem kerja perusahaan harus mendapat dukungan moril maupun material dari pihak perusahaan. Hal ini menyebabkan timbulnya pendekatan yang berdasarkan pada kesejahteraan karyawan dalam manajemen personalia. Karyawan harus mendapatkan perlakuan



sedemikian rupa sehingga antara pimpinan dan karyawan sebagai bawahan dapat terjalin dengan baik. Bila hubungan terjalin baik maka mudah untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditentukan. Untuk menjalin kerjasama yang baik antara pimpinan dan karyawan mengingat peranan komunikasi sangat besar untuk keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah digariskan.

Sebagai manusia, karyawan juga mempunyai tujuan sehingga diperlukan suatu integrasi antara tujuan perusahaan dengan tujuan karyawan. Untuk mengusahakan integrasi antara tujuan perusahaan dan tujuan karyawan, perlu diketahui apa yang menjadi kebutuhan masing-masing pihak. Kebutuhan karyawan diusahakan dapat terpenuhi melalui pekerjaannya. Apabila seorang karyawan sudah terpenuhi segala kebutuhannya maka dia akan mencapai kepuasan kerja dan memiliki komitmen kebutuhannya maka dia akan mencapai kepuasan kerja dan memiliki komitmen terhadap perusahaan. Tingginya komitmen karyawan dapat mempengaruhi usaha suatu perusahaan secara positif. Adanya komitmen akan membuat karyawan mendukung semua kegiatan perusahaan secara aktif, ini berarti karyawan akan bekerja lebih produktif.

Komitmen karyawan ini diperlukan oleh perusahaan dan merupakan faktor yang penting bagi perusahaan dalam rangka mempertahankan kinerja perusahaan. Apalagi dalam era persaingan bisnis yang makin ketat dewasa ini.

Agar kerjasama yang baik antara karyawan dan perusahaan tercapai, maka perlu perusahaan menetapkan manajemen imbalan (reward management) yang adil bagi kedua belah pihak. Manajemen imbalan merupakan proses pengembangan dan

implementasi strategi, kebijakan dan system yang membantu organisasi mencapai tujuannya dengan mendapatkan dan mempertahankan orang-orang yang diperlukan dan dengan meningkatkan motivasi dan komitmennya (**Armstrong, 1992**).

Proses manajemen imbalan sangat ditentukan oleh tuntutan bisnis. Oleh karena itu, falsafah yang mendasari kebutuhan bisnis tersebut juga harus dipahami. Karena karyawan juga termasuk stakeholder (pihak yang berkepentingan) dalam organisasi, maka kebutuhan-kebutuhan mereka juga harus di pahami agar kepuasan kerja tercapai dan selanjutnya dapat menumbuhkna komitmen pada organisasi. Kepuasan kerja tercapai jika kebutuhan karyawan terpenuhi melalui pekerjaannya. Suatu model yang dikemukakan oleh Smith, Kendall dan hulin (**Longenecker, 1998**) menyebutkan bahwa ada lima segi yang menciptan kepuasan kerja, yaitu kepuasan dengan gaji/imbalam, promosi, supervisor/atasan, rekan kerja dan pekerjaan itu sendiri.

Berdasarkan beberapa penelitian, faktor penting yang mendorong seorang karyawan memiliki komitmen terhadap perusahaan adalah kompensasi atau balas jasa, yaitu berupa kompensasi finansial maupun non finansial.

PT.Hadji Kalla merupakan Perusahaan automotive terbesar di kawasan timur Indonesia khususnya di Sulawesi selatan dan merupakan authorized main dealer Toyota yang menguasai market share terbesar di wilayah timur (sekitar 42%) dengan jaringan distribusi tersebar di wilayah Sulawesi selatan, tengah dan tenggara. Untuk mencapai optimalisasi kegiatan distribusi diperlukan suatu manajemen kinerja yang dapat diterapkan secara seragam.

Ujung tombak perusahaan PT. Hadji Kalla terletak pada bagian pemasaran/ penjualan yang kerap disebut salesman/ sales counter/sales lady yang memberikan pelayanan pertama kepada konsumen sampai proses delivery kendaraan dan after sales kepada consumer tersebut.

Untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualan tersebut, pihak manajemen perusahaan memberikan insentif finansial selain pemberian gaji pokok bulanan kepada tenaga penjualan tersebut. Adapun pemberian insentif finansial tersebut ada yang bersifat tetap (setiap bulan) dan ada yang tidak tetap (pada waktu tertentu sesuai program yang di jalankan manajemen PT.Hadji Kalla).

Sistem pemberian insentif tetap kepada tenaga penjualan berupa nilai rupiah dengan besaran tertentu setiap bulan sudah dapat meningkatkan kinerja penjualan sesuai sasaran yang di harapkan perusahaan. Namun masih ada tenaga salesman/ sales counter/sales lady dengan jumlah insentif yang sama masih belum mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan. Fenomena terjadi dimana ada tenaga penjualan yang memiliki pencapaian penjualan produk yang lebih dari target, ada yang sesuai target tapi ada juga yang tidak memenuhi target yang telah ditetapkan perusahaan.

Kondisi yang sama hampir terjadi di seluruh cabang PT. Hadji Kalla. Kemungkinan hal tersebut ada hubungannya dengan insentif finansial yang diterima tenaga penjualan dengan sistem kinerja yang dilakukan oleh masing-masing tenaga penjualan sehari hari sehingga perlu diteliti lebih jauh lagi pengaruh kebijakan pemberian insentif finansial memberi motivasi positif kepada bagian penjualan untuk meningkatkan kinerja penjualan mobil PT.Hadji Kalla.

Berdasarkan pemaparan di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Pemberian Insentif Finansial Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Tenaga Penjualan Pada PT. Hadji Kalla”**.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah di kemukakan sebelumnya, maka dapat disajikan beberapa rumusan masalah yang dapat di uraikan sebagai berikut:

1. Seberapa besar pengaruh pemberian insentif finansial terhadap motivasi kerja tenaga penjualan mobil PT. Hadji Kalla?
2. Seberapa besar pengaruh pemberian insentif finansial terhadap kinerja tenaga penjualan mobil PT. Hadji Kalla?
3. Apakah pemberian insentif finansial berpengaruh tidak langsung Melalui Kinerja Penjualan Mobil PT. Hadji Kalla
4. Apakah pemberian insentif finansial berpengaruh langsung atau tidak langsung terhadap kinerja tenaga penjualan mobil PT. Hadji Kalla?

## **C. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini diuraikan sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh pemberian insentif finansial terhadap motivasi kerja tenaga penjualan mobil PT. Hadji Kalla
2. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh pemberian insentif finansial terhadap kinerja tenaga penjualan mobil PT. Hadji Kalla

3. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh insentif finansial berpengaruh tidak langsung Melalui Kinerja Penjualan Mobil PT. Hadji Kalla
4. Untuk mengetahui apakah pemberian insentif finansial berpengaruh langsung atau tidak langsung terhadap kinerja tenaga penjualan mobil PT. Hadji Kalla.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian dapat diuraikan sebagai berikut :

##### **1. Manfaat Praktis**

Diharapkan dapat memberi masukan kepada manajemen PT.Hadji Kalla tentang kebijakan pemberian insentif finansial yang paling signifikan pengaruhnya terhadap kinerja tenaga penjualan mobil PT.Hadji Kalla, sehingga perusahaan dapat mengembangkannya untuk mencapai kinerja penjualan secara optimal.

##### **2. Manfaat Teoritis**

Diharapkan konsep dalam pengaruh kebijakan pemberian insentif finansial tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan dapat bermanfaat bagi ilmu pengetahuan dan pengembangan studi yang berkaitan dengan masalah manajemen sumber daya manusia.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Kompensasi

##### 1. Pengertian Kompensasi

Imbalan merupakan kata lain dari kompensasi yang merupakan salah satu upaya yang dilakukan oleh manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, motivasi, dan kepuasan kerja para karyawan. Imbalan seringkali dibatasi pemaknaannya sebagai upah dan gaji, sehingga dalam konteks ini maka imbalan sering juga disebutkan dengan istilah kompensasi.

Kompensasi dapat berbentuk upah perjam, hari, atau gaji yang bersifat periodik. **Filippo (1994)** mendefinisikan upah sebagai balas jasa yang adil dan layak diberikan kepada para karyawan atas kontribusi karyawan dalam mencapai tujuan atau sasaran organisasi.

Kompensasi adalah segala sesuatu yang dianggap sebagai balas jasa yang sebanding. Sedang Werther dan Davis yang dikutip **Hasibuan (2002)** mendefinisikan kompensasi adalah sesuatu yang diterima oleh seorang karyawan sebagai penerimaan atas pekerjaan yang telah diberikannya. Baik terhadap upah perjam maupun gaji periode bagian personalia telah mendesain dan mengelolanya.

Kompensasi di defenisikan sebagai sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka, sebelum kompensasi diberikan, yaitu suatu jaringan

berbagai sub-proses untuk memberikan balas jasa kepada karyawan untuk pelaksanaan pekerjaan dan untuk memotivasi mereka agar mencapai tingkat prestasi yang diinginkan.

**Hasibuan (2002)** mendefinisikan kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung, yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Berdasarkan definisi diatas, secara ringkas dapat disimpulkan definisi kompensasi adalah semua balas jasa baik berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diberikan kepada para karyawan atas kontribusi karyawan dalam mencapai tujuan atau sasaran organisasi.

## **2. Jenis Kompensasi**

Kompensasi yang diberikan kepada karyawan berdasarkan sifatnya penerimaannya dapat dibedakan dalam dua jenis, yaitu :

### **a. Kompensasi yang bersifat finansial.**

Kompensasi yang bersifat finansial adalah kompensasi yang diterima oleh karyawan dalam bentuk uang atau bernilai uang. Termasuk dalam jenis kompensasi bersifat finansial adalah gaji atau upah, bonus, premi, pengobatan, asuransi, dan lain-lain sebagainya yang dibayarkan oleh organisasi atau perusahaan.

### **b. Kompensasi yang bersifat non finansial**

Kompensasi yang bersifat nonfinansial diberikan oleh organisasi atau perusahaan terutama dengan maksud untuk mempertahankan karyawan



dalam jangka panjang. Termasuk dalam kompensasi yang bersifat non finansial adalah penyelenggaraan program-program pelayanan bagi karyawan yang berupaya untuk menciptakan kondisi dan lingkungan kerja yang menyenangkan, seperti program wisata, penyediaan fasilitas kantin atau cafeteria, penyediaan tempat beribadat di tempat kerja, penyediaan lapangan, dan lain sebagainya.

Berdasarkan mekanisme penerimaannya kompensasi dapat dibedakan ke dalam dua macam, yaitu :

- a. Kompensasi langsung, yaitu kompensasi yang penerimaannya tidak secara langsung berkaitan dengan prestasi kerja
- b. Kompensasi pelengkap atau kompensasi tidak langsung, yaitu kompensasi yang penerimaannya tidak secara langsung berkaitan dengan prestasi kerja.

### **3. Prinsip dan Dasar Pemberian Kompensasi**

Kompensasi perlu diberikan dengan mengikuti dasar-dasar dan prinsip-prinsip yang harus disertakan dalam pemberian kompensasi tersebut. Kompensasi yang diberikan dengan pertimbangan yang mendasar dan mengikuti prinsip-prinsip pemberian kompensasi diharapkan dapat memberikan pengaruh pada tercapainya pemenuhan secara menyeluruh terhadap kepentingan perusahaan, karyawan, dan pemerintah/masyarakat.

Bagi karyawan, kompensasi diharapkan dapat memuaskan pertanyaannya mengapa ia tidak akan kecewa apabila ia bekerja lebih keras dibandingkan rekan kerjanya. Demikian juga bagi karyawan yang bekerja dengan sedang-sedang saja, tidak

akan mempertanyakan kenapa rekan kerjanya ada yang mendapatkan kompensasi lebih banyak.

Beberapa hal yang memacu orang untuk mau bekerja, menurut Peterson dan Plowman yang dikutip oleh **Hasibuan (2002)** adalah sebagai berikut :

- a. The desire to live, artinya adalah bahwa keinginan untuk hidup merupakan keinginan utama yang ada pada setiap orang. Manusia bekerja untuk makan dan makan untuk dapat melanjutkan hidupnya.
- b. The desire for possession, artinya adalah keinginan untuk memiliki sesuatu, ini merupakan keinginan manusia yang kedua. Keinginan ini adalah salah satu sebab yang dapat menjelaskan mengapa manusia mau bekerja.
- c. The desire for power, artinya keinginan akan kekuasaan merupakan keinginan selangkah di atas keinginan untuk memiliki dan mendorong orang untuk mau bekerja.
- d. The desire for recognition, merupakan keinginan akan pengakuan merupakan jenis terakhir dari kebutuhan dan juga mendorong orang untuk bekerja.

Hal-hal di atas memperlihatkan bahwa manusia pada dasarnya memiliki kebutuhan dan motif-motif tertentu sehingga menimbulkan harapan akan kepuasan atas segala hasil pekerjaannya, dan kebutuhan-kebutuhan yang dapat di puaskan dengan bekerja antara lain adalah sebagai berikut (**Hasibuan, 2002**) :

- a. Kebutuhan fisik dan keamanan, menyangkut kebutuhan fisik atau biologis yang antara lain meliputi makan, minum, tempat tinggal, atau kebutuhan semacamnya, disamping kebutuhan akan rasa aman dalam menikmatinya.

- b. Kebutuhan sosial, karena adanya ketergantungan antara manusia satu dengan lainnya, maka terdapat berbagai kebutuhan yang hanya dapat dipuaskan apabila masing-masing individu di tolong dan diakui oleh orang lain.
- c. Kebutuhan egoistic, kebutuhan ini berhubungan dengan keinginan orang untuk bebas, untuk mengerjakan sesuatu sendiri, dan untuk puas Karena berhasil menyelesaikannya.

#### **4. Tujuan Pemberian Kompensasi**

Tujuan kompensasi menurut **Hasibuan (2002)** adalah sebagai ikatan, kerjasama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas karyawan, disiplin, serta pengaruh dari serikat buruh dan pemerintah.

Penjelasan secara ringkas untuk masing-masing tujuan kompensasi dapat diuraikan sebagai berikut :

##### **a. Tujuan ikatan kerjasama**

Kompensasi ini dilakukan dengan tujuan agar antara karyawan dengan pemilik perusahaan dapat terjalin suatu ikatan kerjasama yang lebih kuat, terutama dengan disepakatinya kompensasi sebagai bagian dari perjanjian kerjasama. Ikatan perjanjian atau kesepakatan ini akan memungkinkan terjadinya kerjasama, dimana karyawan berperan sebagai pekerja dan pemilik perusahaan berperan sebagai pemberi balas jasa atas segala kerja keras yang telah diberikan oleh karyawan kepada perusahaan.

##### **b. Tujuan Kepuasan Kerja**

Tujuan kepuasan kerja adalah agar karyawan yang telah memberikan kontribusi melalui pekerjaan-pekerjaan yang dilakukannya dapat terpuaskan karena pemberian kompensasi memungkinkan karyawan merasa dihargai, dan juga terpenuhinya kebutuhan-kebutuhan karyawan baik yang bersifat fisik, status sosial, dan egoistiknya.

c. Tujuan Pengadaan Efektif

Tujuan ini dapat dicapai antara lain dengan penetapan program pemberian kompensasi yang cukup besar, maka pengadaan karyawan berkualitas yang dibutuhkan oleh perusahaan akan dengan mudah dipenuhi.

d. Tujuan Motivasi

Motivasi ini berkaitan juga dengan peluang mendapatkan reward yang bernilai, oleh karena itu tujuan motivasi melalui pemberian kompensasi akan lebih mudah dicapai oleh perusahaan atau manajemen apabila program kompensasi dirasakan cukup besar oleh karyawan. Karena itu umpan balik setelah pemberian kompensasi perlu dilakukan kepada karyawan untuk memastikan bahwa karyawan cukup termotivasi oleh kompensasi yang diberikan oleh perusahaan.

e. Tujuan Stabilitas Karyawan

Tujuan stabilitas karyawan melalui pemberian kompensasi akan mudah tercapai apabila karyawan menilai bahwa kompensasi yang diberikan oleh perusahaan sudah ditentukan berdasarkan prinsip-prinsip keadilan, kelayakan,

serta didukung oleh konsistensi eksternal. Stabilitas karyawan setelah diberikannya kompensasi dapat diketahui dari relatif kecilnya turn over maupun pengunduran diri oleh karyawan dari pekerjaan yang selama ini ditekuninya.

f. Tujuan disiplin

Kompensasi hendaknya ditetapkan sedemikian rupa sehingga karyawan merasa mendapatkan balas jasa yang setimpal atas pekerjaan yang telah dilakukannya. Perasaan ini akan membuat karyawan enggan pindah pekerjaan apabila diberhentikan oleh PHK, oleh karena itu dengan penuh kesadaran karyawan akan senantiasa mematuhi segala aturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

g. Tujuan Meminimalisasikan Proses Serikat Buruh

Karyawan yang menilai kompensasi cukup besar, adil, dan sesuai dengan undang-undang perburuhan tentunya tidak akan mengeluarkan suara-suara sumbang yang sampai terdengar ke telinga pemerintah. Pemerintah tidak akan intervensi apabila pemerintah merasa bahwa organisasi atau perusahaan telah melakukan pemberian kompensasi yang tidak menyalahi undang-undang perburuhan yang telah ditetapkan.

Kompensasi berdasarkan tujuan-tujuan diatas harus senantiasa diberikan dengan memperhatikan tujuan-tujuan yang ada. Secara keseluruhan dapat dibuat kesimpulan pemberian kompetensi hendaknya dapat memenuhi kepuasan agregat, sehingga dapat dicapai kondisi yaitu konsumen dapat membeli barang dan jasa dengan harga yang murah dan berkualitas, pemerintah merasa undang-undang perburuhan diindahkan,

karyawan merasa mendapat kompetensi yang layak, adil, dan cukup besar, dan perusahaan mampu mendapatkan laba yang diharapkan.

## **5. Asas dan Metode Kompensasi**

Telah dijelaskan pada bagian sebelumnya bahwa pemberian kompensasi mempengaruhi terwujud dan tidaknya kepuasan pada semua pihak yang terkait dengan eksistensi perusahaan. Telah pula disinggung bahwa keadilan dan kelayakan dalam pemberian kompensasi kepada karyawan sangat dibutuhkan untuk menjamin kepuasan kerja pada karyawan. Asas kompensasi menurut **Hasibuan (2002)** adalah adil dan layak dengan memperhatikan undang-undang perburuhan yang berlaku.

Berikut ini diuraikan secara ringkas dan padat mengenai asas-asas pemberian kompensasi :

### **a. Asas Adil**

Adil dalam pemberian kompensasi bukanlah berarti bahwa setiap karyawan akan mendapatkan kompensasi dengan jumlah yang sama, tetapi justru nilai kompensasi yang diberikan kepada karyawan hendaknya memenuhi dan sesuai dengan kinerja, prestasi, produktivitas, kualitas pekerjaan. Risiko pekerjaan, tingkat tanggung jawab pekerjaan, jabatan pekerjaan, serta memenuhi persyaratan internal konsistensi. Asas adil dalam pemberian kompensasi ini dalam jangka panjang apabila telah memenuhi akan memungkinkan tercapainya kondisi pekerjaan yang diwarnai oleh kerjasama yang baik, semangat kerja yang baik, disiplin, stabil, dan tercipta suasana kerja yang menyenangkan.

## b. Asas Layak dan Wajar

Asas layak dan wajar berarti kompensasi yang diterima karyawan hendaknya dapat memenuhi harapan dan sesuai dengan pekerjaan yang dilakukannya. Kriteria layak dan tidak biasanya ditentukan berdasarkan ketentuan upah minimum yang diberlakukan oleh pemerintah dan konsistensi eksternal lainnya. Pemberian kompensasi yang layak dan wajar juga sangat penting disesuaikan dengan konsistensi eksternal mengingat setiap perusahaan sangat penting untuk mengurangi berbagai tuntutan dari serikat pekerja, dan pada akhirnya dapat menjamin bertahannya karyawan-karyawan yang berkualitas.

Metode kompensasi dapat dibedakan secara umum dalam bentuk metode tunggal dan metode jamak, sebagai berikut **(Hasibuan, 2002)** :

### a. Metode Tunggal

Metode tunggal adalah suatu metode dalam penetapan gaji pokok yang hanya didasarkan atas ijazah terakhir dari pendidikan formal yang dimiliki karyawan. Selanjutnya tingkat golongan dan gaji pokok dari seseorang hanya ditetapkan atas ijazah terakhir yang jadi standarnya. Sebagai contoh, pada instansi pemerintah sudah ada ketetapan bahwa seseorang dengan ijazah S-1, maka golongannya adalah IIIa, dan hal ini berlaku sama untuk setiap kompensasi.

### b. Metode Jamak



Metode jamak adalah suatu metode dimana dalam gaji pokok penentuannya dilakukan berdasarkan beberapa pertimbangan tidak hanya ijazah, tetapi juga pertimbangan-pertimbangan lainnya, misalnya pertimbangan sikap keluarga, tanggungan dalam keluarga, dan lain sebagainya. Dengan pertimbangan-pertimbangan yang cukup banyak ini, maka standar gaji yang pokok dalam metode jamak ini pasti tidak ada. Metode standar ganda ini dalam kenyataan sehari-hari dapat dijumpai pada perusahaan-perusahaan yang belum benar-benar profesional dan masih ditemukan adanya diskriminasi.

Dapat disimpulkan berdasarkan uraian di atas, bahwa perbedaan pokok antara metode pemberian gaji tunggal dan jamak adalah pada penentuan standar gajinya. Metode jamak menyebabkan standar gaji menjadi bisa dan tidak dapat ditentukan dengan pasti, sedangkan metode pemberian gaji tunggal hanya mempertimbangkan satu kriteria dan jelas dapat dipastikan.

Pilihan terhadap penggunaan metode sebenarnya tidak terlalu penting asalkan rasa keadilan terpenuhi dengan baik. Kepuasan agregat dalam pemberian kompensasi oleh perusahaan terhadap karyawan perlu diperhatikan agar tujuan dan sasaran perusahaan dapat tercapai dan sekaligus kepuasan karyawan dapat terpenuhi.

## **6. Upah dan Pengupahan**

Upah dan pengupahan adalah dua hal yang berbeda dalam pembahasan kompensasi. Di dalam pengupahan terdapat sistem upah. Sistem upah pada umumnya dipandang sebagai suatu alat untuk mendistribusikan upah kepada karyawan.

Pendistribusian ini ada yang berdasarkan pada produksi, lama kerja, lama dinas dan juga berdasarkan kebutuhan hidup.

Pada dasarnya belum terdapat pengertian yang pasti dan diterima umum mengenai pengertian upah/wage yang selama ini dikemukakan oleh para tokoh personalia. **Soeprihanto (1990)** dalam bukunya menyajikan beberapa pengertian yang dikutip dari beberapa pakar agar diperoleh gambaran lebih luas sehubungan dengan istilah upah dan pengupahan.

- a. Menurut Edwin B. Flippo : Upah adalah harga untuk jasa-jasa yang telah diberikan oleh seseorang kepada orang lain.
- b. Menurut .F.H.M.Vender Van : Upah diartikan lebih luas yaitu sebagai tujuan obyektif kerja ekonomis.
- c. Menurut Imam Soepomo : Upah adalah pembayaran yang diterima buruh selama ia melakukan pekerjaan atau dipandang melakukan pekerjaan.
- d. Menurut Hadi Purwono : Upah adalah jumlah keseluruhan yang ditetapkan sebagai pengganti jasa yang dikeluarkan oleh tenaga kerja melalui masa atau syarat-syarat tertentu.
- e. Menurut Dewan Penelitian Pengupahan Nasional : Upah adalah suatu imbalan dari pemberi kerja kepada penerima kerja untuk suatu pekerjaan, atau jasa yang telah dan akan dilakukan, berfungsi sebagai jaminan kelangsungan kehidupan yang layak bagi kemanusiaan dan produksi, dinyatakan atau dinilai dalam bentuk uang yang ditetapkan menurut suatu persetujuan, undang-undang, serta peraturan dan dibayarkan atas dasar suatu perjanjian kerja antara pemberi kerja dan penerima kerja.

- f. Menurut Undang-undang Kecelakaan tahun 1974 nomor 33 pasal 7 ayat a dan b, bahwa upah adalah : tiap-tiap pembayaran berupa uang yang diterima oleh buruh sebagai ganti pekerjaan.

## **7. Fungsi dan Sistem Pengupahan**

Pengupahan dilakukan dalam suatu organisasi sesuai dengan fungsi dan tujuan pengupahan. Secara umum fungsi upah adalah :

- a. Upah berfungsi untuk mengalokasikan sumber daya manusia, khususnya karyawan secara efektif dan efisien. Adanya sistem pengupahan dilakukan untuk menarik dan menggerakkan para karyawan kearah pekerjaan-pekerjaan yang dapat mereka kerjakan dan mendapatkan balas jasa yang adil dan layak. Dalam fungsi upah dapat membantu mekanisme perpindahan para karyawan dari pekerjaan-pekerjaan yang kurang produktif (kurang efisien) ke pekerjaan yang lebih produktif. Sistem upah ini memungkinkan para pekerja akan bergerak pindah dari pekerjaan yang upahnya relatif sedikit ke pekerjaan yang upahnya relatif tinggi, dari pekerjaan dengan upah kurang memuaskan ke pekerjaan dengan upah memuaskan. Dapat juga dibuat hubungan bahwa upah lebih tinggi berarti pekerjaan lebih produktif, dan upah memuaskan memungkinkan perusahaan mendapati kinerja karyawannya memuaskan.
- b. Upah berfungsi untuk menggunakan sumber daya manusia tersebut secara efisien, efektif, dan memuaskan. Pembayaran upah yang relatif tinggi akan memaksa pemilik perusahaan memanfaatkan tenaga kerja yang dipekerjakannya benar-benar menjadi asset dan partner yang memuaskan bagi perusahaan. Disisi lain, keberadaan tenaga kerja sebagai faktor produksi

hendaknya tetap dikombinasikan seimbang dengan faktor-faktor produksi lainnya. Cara demikian memungkinkan pemilik perusahaan dapat memperoleh keuntungan yang setinggi-tingginya dari penggunaan tenaga kerja sebagai asset dan penempatan karyawan disisi lain sebagai partner perusahaan. Para pekerja bagaimanapun berhak mendapat imbalan yang sesuai dengan kebutuhan dan kinerja yang diberikannya. Hal ini bukan berarti bahwa apabila upah tinggi maka biaya (cost) untuk tenaga kerja membengkak. Alokasi cost untuk karyawan per unit produksi tergantung pada produktivitas dan kinerjanya. Produktivitas dan kinerja yang semakin tinggi dalam jangka panjang maupun pendek justru memungkinkan semakin berkurangnya alokasi cost pekerja per unit produksi yang dihasilkannya.

- c. Upah berfungsi untuk menstimulasi dan memotivasi stabilitas dan pertumbuhan ekonomi secara agregat. Dampak positif alokasi pemberian upah yang adil dan layak bagi karyawan, diharapkan dapat mendorong dan dapat mempertahankan keadaan stabilitas dan pertumbuhan ekonomi agregat.

Sistem upah dalam pengupahan perlu diberikan berdasarkan prestasi kerja para karyawan. Sistem upah ini memberikan banyak peluang bagi organisasi atau perusahaan untuk berkembang maju bagi karyawan muda maupun yang cukup memiliki usia dan didukung oleh kompetensi yang diharapkan. Sistem upah semacam ini menggunakan dasar perhitungan prestasi kerja karyawan untuk menentukan besar dan kecilnya upah yang dapat diberikan.

Selanjutnya **Hasibuan (2002)** mengungkapkan tentang upah insentif kombinasi, dengan memaparkan antara waktu yang dihemat dengan aktivitas kerja. Cara kombinasi ini merupakan motivator yang positif bagi karyawan untuk meningkatkan gairah kerja, kreativitas, dan pengembangan dirinya menuju tenaga yang professional.

## **A. Insentif**

### **1. Pengertian Insentif**

Konsep tentang insentif telah diperkenalkan oleh Frederick Taylor pada akhir tahun 1800 yang dikutip dalam **Ruky (2002)**, bahwa yang dinamakan insentif adalah kompensasi yang mengaitkan gaji dengan produktivitas .

Insentif merupakan penghargaan kepada karyawan atas segala jerih payahnya dalam meningkatkan tugas dalam memberikan pelayanan kepada customer di luar gaji yang diterima setiap bulan dengan besaran berubah-ubah sesuai dengan hasil kinerja. Beberapa ahli mengatakan bahwa pemberian gaji pokok (basic salary) hanya dapat membuat para pekerja merasa aman, namun tidak mampu memberikan motivasi. Upah yang dikaitkan dengan kinerja (insentif) dikatakan mampu memberikan motivasi untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

Pada prinsipnya pemberian insentif harus memenuhi kejelasan tujuan dan sasaran, prinsip keadilan dan prinsip kompensasi itu sendiri yang bersifat penghargaan dan keterbukaan, dan prinsip kejelasan skala waktu. Bila bentuk insentif sesuai dengan kebutuhan atau harapan karyawan, serta dapat mengeliminir kekurangan pada kondisi geografi, sarana dan fasilitas, maka insentif tersebut dapat meningkatkan minat dan motivasi karyawan untuk bekerja secara optimal.

Beberapa definisi insentif yang dikemukakan para ahli :

- a. **Sarwoto (1996)** mengemukakan bahwa insentif merupakan sarana motivasi, dapat berupa perangsang atau pendorong yang diberikan dengan sengaja kepada para pekerja agar dalam diri mereka timbul semangat yang lebih besar untuk berprestasi bagi organisasi.
- b. **Terry (1964)** mengemukakan bahwa insentif adalah suatu alat penggerak yang penting. Manusia cenderung untuk berusaha lebih giat apabila balas jasa yang diterima memberikan kepuasan terhadap apa yang di minta.
- c. **Walker (1980)** mengemukakan bahwa insentif ialah pembayaran upah secara langsung dan yang berhubungan dengan hasil kerja individu. Tujuan pemberian insentif untuk mendukung tenaga kerja dalam bekerja atau memproduksi hasil pada tingkat yang luar biasa.

Dikemukakan pula oleh **Simamora (1997)** bahwa program insentif yang baik harus memenuhi :

- a. Sederhana

Aturan system insentif haruslah ringkas, jelas dan dapat dimengerti.

- b. Spesifik

Tidaklah cukup untuk mengatakan “hasilkan lebih baik” atau “hentikan kecelakaan kerja”. Para karyawan perlu mengetahui secara rinci apa yang diharapkan supaya mereka kerjakan.

- c. Dapat dicapai

Setiap karyawan harus memiliki kesempatan yang masuk akal untuk memperoleh sesuatu.

d. Dapat diukur

Tujuan yang terukur merupakan landasan dimana rencana insentif dibangun. Program bernilai rupiah merupakan pemborosan jika pencapaian spesifik tidak dapat dikaitkan dengan uang dikeluarkan.

Istilah Sistem insentif pada umumnya di gunakan untuk menggambarkan rencana-rencana pembayaran upah yang dikaitkan baik secara langsung maupun tidak langsung dengan standar produktivitas karyawan. Karyawan yang bekerja dibawah sistem insentif berarti prestasi kerja mereka menentukan baik secara keseluruhan atau sebagian penghasilan mereka. Terdapat keuntungan-keuntungan yang didapat apabila merencanakan pemberian performance pay yang dirancang dengan tepat **(Longenecker, 1998)** yaitu :

- a. Dapat dijadikan sebagai kunci dalam berperilaku dan peningkatan motivasi untuk mencapai prestasi.
- b. Mengurangi kebutuhan akan bentuk-bentuk mekanisme untuk mengontrol perilaku karyawan.
- c. Menciptakan minat dalam diri karyawan untuk berprestasi dan mencari informasi tentang tingkat prestasi terbaru.
- d. Mendukung strategi manajemen dan pencapaian tujuan organisasi.

Fungsi utama dari insentif adalah untuk memberikan tanggung jawab dan dorongan kepada karyawan. Insentif menjamin bahwa karyawan akan mengarahkan



usahanya untuk mencapai tujuan organisasi. Sistem insentif yang efektif mengukur usaha karyawan dan penghargaan yang didistribusikan secara adil.

Usaha-usaha dapat dinilai dengan cara :

- a. Perilaku karyawan dapat dimonitor dan penghargaan berkaitan dengan perilaku tersebut. Apabila perilaku dengan mudah dapat diukur dan dimengerti, maka monitoring menjadi lebih murah dan lebih tepat. Apabila pembayaran karyawan sebagian besar berkaitan dengan perilakunya ditempat kerja, maka cara ini di sebut Behavior Control (**dalam Ruky, 2002**)
- b. Hasil kerja (output) dapat diukur dan tingkat output itu menentukan penghargaan. Cara pengukuran berdasarkan hasil kerja disebut output control.

Cara penilaian kinerja berdasarkan perilaku karyawan merupakan cara penilaian dengan ciri-ciri kepribadian karyawan. Ciri-ciri atau karakteristik kepribadian yang dapat dijadikan obyek pengukuran adalah kejujuran, ketaatan, disiplin, loyalitas, inisiatif, kreativitas, adaptasi, komitmen motivasi dan lain lain. Karakteristik tersebut harus dipenuhi oleh karyawan agar mereka dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan tepat, sehingga akhirnya mempunyai mempunyai kinerja yang bagus pula. Faktor-faktor tersebut merupakan input yaitu apa yang harus dimiliki oleh seorang karyawan untuk dapat melaksanakan tugasnya (proses) dengan baik (**Ruky, 2002**).

## 2. Jenis-Jenis Insentif

Menurut **Sarwoto (1996)** insentif dapat dikelompokkan sebagai berikut :

a. Insentif Finansial

Merupakan insentif yang diberikan kepada karyawan atas hasil kerja mereka dan biasanya diberikan dalam bentuk uang berupa bonus, komisi, pembagian laba, dan kompensasi yang ditangguhkan, serta dalam bentuk jaminan sosial berupa pemberian rumah dinas, tunjangan lembur, tunjangan kesehatan, dan tunjangan-tunjangan lainnya.

b. Insentif Non Finansial

Dapat berupa:

- 1) Pemberian piagam penghargaan
- 2) Pemberian pujian lisan atau tertulis, secara resmi ataupun pribadi
- 3) Ucapan terimakasih secara formal maupun informal
- 4) Promosi jabatan kepada karyawan yang baik selama masa tertentu serta dianggap mampu
- 5) Pemberian tanda jasa atau medali kepada karyawan yang telah mencapai masa kerja yang cukup lama dan mempunyai loyalitas yang tinggi
- 6) Pemberian hak untuk menggunakan sesuatu atribut jabatan (misalnya pada mobil atau lainnya)
- 7) Pemberian perlengkapan khusus pada ruangan kerja.

Insentif juga dapat berupa :

a. Insentif jangka panjang

Berupa dana bonus, dimana dana bonus ditentukan oleh formula yang umumnya berhubungan langsung dengan keuntungan bisnis tahunan atau bunga hasil investasi. Alokasi hadiah individu biasanya ditentukan melalui pencapaian sasaran atau budget tertentu.

b. Insentif jangka Panjang

Bertujuan membantu menyeimbangkan bonus yang diberikan dari hasil jangka pendek dengan yang diberikan oleh program bonus jangka pendek. Tujuan lain adalah menyediakan kompensasi eksekutif dengan pajak yang menguntungkan dan biasanya melibatkan pemberian modal perusahaan yang berkembang dan sukses.

Sedangkan dari segi penerima insentif dapat dikelompokkan sebagai berikut :

a. Insentif Individu

Insentif individu bertujuan untuk memberikan penghasilan tambahan selain gaji pokok bagi individu yang dapat mencapai standar prestasi tertentu. Insentif individu dapat diberikan berdasarkan kuantitas hasil kerja atau berdasarkan waktu (timing).

b. Insentif Kelompok

Insentif kelompok merupakan insentif yang diberikan karena menghasilkan sebuah produk yang membutuhkan kerjasama dengan orang lain. Terdapat tiga cara pembayaran insentif kelompok, yaitu :

- 1) Seluruh anggota menerima pembayaran yang sama dengan pembayaran yang diterima oleh mereka yang paling tinggi prestasinya.
- 2) Seluruh anggota menerima pembayaran yang sama dengan pembayaran yang diterima oleh mereka yang paling rendah prestasinya.
- 3) Seluruh anggota menerima pembayaran yang sama dengan rata-rata pembayaran yang diterima oleh kelompok.

Insentif berupa uang lebih dapat meningkatkan produktivitas dibandingkan dengan teknik-teknik lainnya, seperti penetapan tujuan, partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemerayaan pekerjaan (job enrichment).

Bentuk insentif menurut Morris S Viteles yang dikutip dalam **Hasibuan (1990)** ada dua, yaitu insentif positif dan insentif negatif. Dari keduanya yang berperan dalam memberikan motivasi kerja adalah insentif positif yaitu insentif dapat bersifat positif dalam arti mau berbuat sesuatu untuk membantu melancarkan atau mengembangkan terutama bentuk dan tingkah laku sebagaimana hadiah yang berupa material, bonus, pujian merasa berhasil dengan baik dan sebagainya. Alat motivasi tersebut dapat berupa material insentif dan non material insentif. Material insentif adalah motivasi yang bersifat material sebagai imbalan prestasi yang diberikan kepada karyawan. Yang termasuk material insentif adalah berbentuk uang dan barang-barang. Sedangkan non material insentif adalah daya perangsang atau motivasi yang tidak berbentuk materi. Yang termasuk non material insentif adalah penempatan yang baik, pekerjaan yang terjamin, perlakuan yang wajar dan sebagainya (**Hasibuan, 1990**).

Dengan menjadikan setiap tahap produksi menjadi kepentingan bersama maka akan tercapai peningkatan produktivitas kerja, dimana peningkatan produktivitas kerja merupakan pembaharuan pandangan hidup dan kultural dengan sikap mental memuliakan kerja serta perluasan upaya meningkatkan mutu kehidupan.

Dengan kata lain, insentif yang diberikan dapat berupa material dan atau non material. Pemilihan bentuk insentif didasarkan pada karakteristik daerah dan kemampuan perusahaan. Bentuk insentif yang dipilih dapat berupa bentuk tunggal atau kombinasi dari beberapa bentuk insentif.

Sistem pemberian insentif pada masing-masing organisasi berbeda, dimana sistem insentif dapat berjalan dengan baik pada satu organisasi, mungkin akan gagal diterapkan pada organisasi yang lain. Program insentif yang terbaikpun tetap akan mempunyai beberapa hambatan pada waktu diterapkan pertama kali dan membutuhkan beberapa penyesuaian sebelum akhirnya menghasilkan apa yang diharapkan.

## **B. Motivasi Kerja**

### **1. Pengertian Motivasi**

Manusia dalam suatu organisasi atau perusahaan mempunyai kedudukan yang sangat strategis karena manusia bisa mengetahui input-input yang perlu diambil dari lingkungan, cara mendapatkan dan menangkap input-input tersebut menggunakan teknologi, mampu mengolah atau mentransformasikan input-input tersebut menjadi output-output yang memenuhi publik. Manusia menjadi penggerak dan penentu jalannya organisasi, maka perhatian dari pimpinan sangat diperlukan. Betapa pentingnya perencanaan dan pengawasan dari pimpinan sangat diperlukan tanpa didukung oleh

semangat kerja dari karyawan, maka tujuan dari organisasi sulit dicapai pada tingkat yang optimal..Untuk itu pimpinan hendaknya berusaha agar karyawan mempunyai motivasi tinggi untuk melaksanakan tugas atau pekerjaannya. Disinilah pentingnya peranan motivasi untuk mendorong semangat kerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Motivasi pada suatu organisasi atau perusahaan bertujuan untuk mendorong semangat kerja para karyawan agar mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan ketrampilan demi terwujudnya suatu organisasi. Pimpinan yang mengarahkan melalui motivasi akan menciptakan kondisi dimana karyawan merasa mendapat inspirasi untuk bekerja keras. Karyawan yang mempunyai motivasi tinggi sangat penting jika hasil-hasil kinerja yang tinggi ingin dicapai secara konsisten. Pimpinan akan melakukan pendekatan kepemimpinan yang mencerminkan suatu kesadaran bahwa produktivitas melalui karyawan merupakan bagian utama dan tidak dapat digantikan untuk mencapai tujuan organisasi.

Pemberian motivasi dari para pekerja akan saling berbeda sesuai dengan tingkat pendidikan dan kondisi ekonominya. Orang yang semakin terdidik dan semakin independen secara ekonomi, maka sumber motivasinya akan berbeda, tidak lagi semata-mata ditentukan oleh sarana motivasi tetapi juga dipengaruhi oleh faktor kebutuhan. Memotivasi bawahan dilakukan dengan memberikan tanggung jawab dan kesempatan yang luas bagi karyawan untuk mengambil keputusan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Motivasi menjadi sangat penting karena dengan motivasi diharapkan setiap karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Motivasi akan memberikan inspirasi, dorongan, semangat kerja bagi

karyawan sehingga terjalin hubungan kerja yang baik antara karyawan dan pimpinan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara maksimal **(Hasibuan,1990)**.

Begitu juga motivasi berkaitan erat dengan usaha, kepuasan pekerja dan performance pekerjaan **(Gomes, 1995)**. Motivasi sangat penting dalam meningkatkan semangat kerja dan produktivitas karyawan. Tugas pimpinan adalah memberikan motivasi atau dorongan kepada karyawan agar bisa bekerja sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi.

Motivasi kerja adalah proses munculnya dorongan untuk bisa bekerja sesuai dengan yang diharapkan oleh suatu organisasi **(Gomes, 1995)**, motivasi diartikan juga sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai suatu tujuan **(Handoko, 1994)**. Motivasi yang ada pada seseorang merupakan kekuatan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai kepuasan dirinya. Seseorang yang sangat termotivasi yaitu orang yang melaksanakan upaya substansial, guna menunjang tujuan-tujuan produksi kesatuan kerjanya dan organisasi dimana ia bekerja.

Motivasi diartikan suatu sikap (attitude) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (situation) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (pro) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja **(Mangkunegara, 2005)**.

Istilah motivasi (motivation) berasal dari bahasa latin yakni movere, yang berarti “menggerakkan” (to move). Ada banyak perumusan mengenai motivasi, menurut Mitchell dalam **Winardi (2001)**, motivasi mewakili proses-proses psikologika, yang menyebabkan timbulnya, diarahkannya dan terjadinya persistensi kegiatan-kegiatan suka rela (volunter) yang diarahkan ketujuan tertentu. Setiap pimpinan perlu memahami proses-proses psikologikal apabila berkeinginan untuk membina karyawan secara berhasil dalam upaya pencapaian sasaran-sasaran keorganisasian.

Motivasi juga didefinisikan sebagai dorongan dari dalam diri individu berdasarkan mana dari berperilaku dengan cara tertentu untuk memenuhi keinginan dan kebutuhannya. Adapun pemotivasian dapat diartikan sebagai pemberian motif-motif sebagai pendorong agar orang bertindak, berusaha untuk mencapai tujuan organisasional ( **Silalahi, 2002**).

Menurut **Siagian (2004)**, motivasi adalah kemampuan untuk berbuat sesuatu sedangkan motif adalah kebutuhan, keinginan, dorongan untuk berbuat sesuatu. Motivasi seseorang di pengaruhi oleh stimuli kekuatan, intrinsic yang ada pada individu yang bersangkutan. Stimuli eksternal mungkin dapat pula mempengaruhi motivasi tetapi motivasi itu sendiri mencerminkan reaksi individu terhadap stimuli tersebut.

Rumusan lain tentang motivasi yang diberikan oleh Stephen P. Robbins dan Mary Coulter dalam **Winardi (2001)**, yang dimaksud motivasi karyawan adalah kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi, untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian, yang dikondisi oleh kemampuan upaya demikian, untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu.

Definisi lain tentang motivasi menurut Gray et-al dalam **Winardi (2001)** menyatakan bahwa motivasi merupakan hasil sejumlah proses, yang bersifat internal

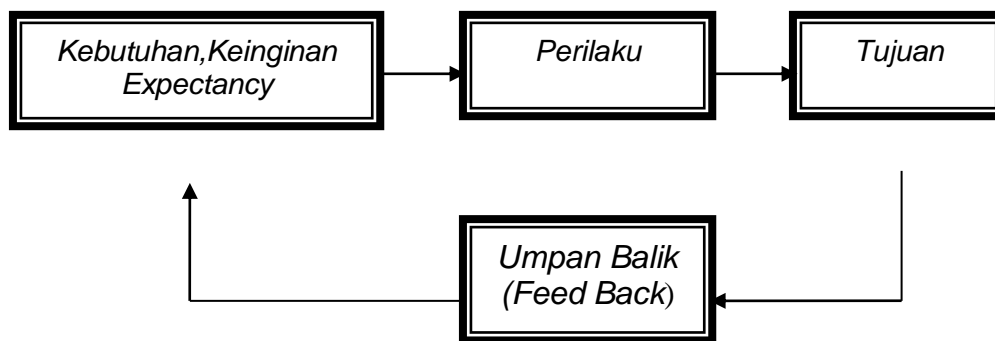


atau eksternal bagi seseorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap antusiasme dan persistensi dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu.

Dari beberapa pengertian motivasi diatas, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa pengertian motivasi adalah pemberian daya pendorong atau penggerak yang diberikan pimpinan kepada karyawan dengan maksud agar karyawan mau bekerja keras untuk mencapai tujuan organisasi.

## 2. Proses Motivasi

Motivasi merupakan sebuah posisi untuk bertindak dengan cara yang khusus dan terarah pada tujuan tertentu sekalipun rumusan tentang rumusan motivasi dibatasi hingga purposif atau yang diarahkan pada tujuan. Berikut gambar proses motivasi dasar (Winardi, 2001).



Manusia sebagai makhluk sosial berusaha untuk memenuhi kebutuhan, keinginan dan expektansi. Kebutuhan, keinginan dan expektansi tersebut menimbulkan ketegangan-ketegangan pada para manajer, yang di anggap mereka kurang menyenangkan. Dengan anggapan bahwa perilaku khusus tertentu dapat mengurangi

perasaan yang dimiliki, maka hal tersebut menyebabkan orang yang bersangkutan berperilaku.

Perilaku tersebut diarahkan kepada tujuan untuk mengurangi kondisi ketegangan tersebut. Dimulainya perilaku tersebut menyebabkan timbulnya petunjuk-petunjuk yang memberikan umpan balik (informasi) kepada orang yang bersangkutan tentang dampak perilaku.

### **3. Jenis-Jenis Motivasi**

Menurut **Triton (2009)** Berdasarkan pengertian dan analisa tentang motivasi yang telah dibahas dimuka, maka pada pokoknya motivasi dibagi menjadi dua jenis yaitu :

#### **a. Motivasi Intrinsik**

Motivasi intrinsik adalah motivasi yang tercakup di dalam situasi kerja dan memenuhi kebutuhan dan tujuan-tujuan staf. Motivasi ini sering juga disebut motivasi murni, yakni motivasi yang sebenarnya timbul dari dalam diri sendiri.

Motivasi ini timbul tanpa pengaruh dari luar. Motivasi intrinsik adalah motivasi yang hidup dalam diri individu dan berguna dalam situasi kerja yang fungsional. Dalam hal ini pujian atau hadiah atau sejenisnya tidak diperlukan karena tidak akan menyebabkan individu bekerja untuk mendapatkan pujian atau hadiah itu.

#### **b. Motivasi Ekstrinsik**

Motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang disebabkan oleh faktor-faktor dari luar. Motivasi ekstrinsik tetap diperlukan sebab tidak semua pekerjaan dapat menarik minat bawahan atau sesuai dengan kebutuhan.

#### **4. Fungsi Motivasi**

Motivasi mendorong timbulnya kelakuan dan mempengaruhi serta merubah kelakuan. Fungsi motivasi tersebut adalah:

- a. Mendorong timbulnya kelakuan atau suatu perbuatan. Tanpa motivasi tidak akan timbul sesuatu tindakan atau perbuatan.
- b. Motivasi berfungsi sebagai pengaruh artinya mengarahkan perbuatan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.
- c. Motivasi berfungsi sebagai penggerak. Besar kecilnya motivasi cepat atau lambatnya suatu pekerjaan.

#### **5. Tujuan Motivasi**

Manajer atau pimpinan yang berhasil dalam hal motivasi karyawan seringkali menyediakan suatu lingkungan dimana tujuan-tujuan tepat tersedia untuk memenuhi kebutuhan. Tujuan-tujuan motivasi tersebut menurut **Siagian (2004)** antara lain:

- a. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan
- b. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- c. Meningkatkan produktivitas karyawan
- d. Mempertahankan loyalitas dan kesetabilan karyawan perusahaan
- e. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
- f. Mengefektifkan pengadaan karyawan
- g. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik

- h. Meningkatkan kreatifitas dan partisipasi karyawan
- i. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
- j. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas tugasnya
- k. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

## 6. Teori Motivasi Kepuasan

Menurut **Siagian (2004)** Teori motivasi kepuasan sering dikenal dengan Content Theory. Content theory ini berlandaskan pada faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu sehingga individu-individu tersebut bersedia melakukan aktivitasnya. Teori motivasi kepuasan dengan demikian lebih bereferensi kepada diri sendiri. Teori motivasi kepuasan berusaha mengetahui tentang kebutuhan-kebutuhan yang dapat memberikan kepuasan dan dapat mendorong semangat kerja individu. Pada dasarnya, standar kebutuhan individu yang semakin tinggi dan juga semakin meningkatnya kepuasan yang di inginkan menyebabkan semakin giat individu dalam melakukan pekerjaannya. Teori Kepuasan (Content Theory) ini yang dikenal antara lain teori motivasi klasik dari Taylor, teori hierarki kebutuhan (need hierarchi) dari Abraham Maslow, teori dua factor (two factors) dari Frederick Herzberg, teori motivasi prestasi (achievement motivation) dari Mc.Clelland, dan teori ERG (existence, relatedness and growth) dari Alderfer.

### *a. Teori Motivasi Klasik dari Taylor*

Menurut teori motivasi klasik dari taylor (dalam **Triton,2009**) ini, motivasi pekerja hanya ditujukan untuk dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasan biologis saja. Teori motivasi klasik memandang bahwa individu bekerja dengan penuh motivasi dengan tujuan untuk mempertahankan kelangsungan hidup.

*b. Teori Hierarki Kebutuhan (Need Hierarchi) dari Abraham Maslow*

Abraham Maslow dalam teori hirarki kebutuhan menyatakan bahwa kebutuhan biologis dan psikologis, yaitu berupa materil maupun non materil. Teori hirarki kebutuhan menggunakan dasar bahwa manusia merupakan makhluk yang keinginannya tak terbatas atau tanpa henti, alat motivasinya adalah kepuasan yang belum terpenuhi serta kebutuhannya berjenjang. Jenjang tersebut dapat digambarkan dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi sebagai berikut :

- 1) Tinggi : aktualisasi, penghargaan, sosialisasi dan rasa aman
- 2) Rendah : Kebutuhan Fisil (fisiologis)

Keberadaaan jenjang kebutuhan ini merupakan ciri khas teori Maslow tetapi juga menimbulkan kritik karena dalam kehidupan nyata pemuasan kebutuhan manusia seringkali simultan dan tidak selalu berurutan satu demi satu.

*c. Teori Dua Faktor (Two Factors) dari Frederick Herzberg*

Teori dua faktor ini disebut juga dengan konsep Higi-ene. Teori dua faktor (two factors) dari Frederick Herzberg yang dikutip oleh **Triton (2009)** mengilustrasikan bahwa pekerja dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor utama yang merupakan kebutuhan, yaitu faktor-faktor pemeliharaan (maintenance factors) dan faktor-faktor motivasi (motivation factors).

- 1) Faktor-faktor Pemeliharaan (Maintenance Factors)

Dalam teori dua faktor, faktor-faktor pemeliharaan merupakan keharusan bagi perusahaan, jadi bukan sebagai motivator. Faktor-faktor pemeliharaan merupakan factor-faktor yang berhubungan dengan hakikat pekerja yang ingin memperoleh ketenteraman jasmaniah. Kebutuhan ini akan berlangsung terus menerus, seperti

misalnya lapar-makan-kenyang-lapar. Kebutuhan dalam pekerjaan misalnya gaji, kepastian pekerjaan dan supervise yang baik.

## 2) Faktor-faktor Motivasi (Motivation Factors)

Dalam teori dua faktor, faktor-faktor motivasi merupakan faktor-faktor motivasi merupakan faktor-faktor yang menyangkut kebutuhan psikologis yang berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi secara langsung berkaitan dengan pekerjaan. Contoh faktor motivasi dalam teori dua faktor misalnya ruangan yang nyaman, penempatan kerja yang sesuai dan lainnya.

Teori dua faktor yang dikenal sebagai sebagai konsep hygiene mencakup **(Umar, 2004)** :

- a) Isi pekerjaan : prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab dan pengembangan potensi individu.
- b) Factor higienis : gaji dan upah, kondisi kerja, kebijakan dan administrasi perusahaan, hubungan antarpribadi dan kualitas supervisi.

Konsep hygiene menuntut perencanaan pekerjaan bagi pekerja haruslah senantiasa terjadi keseimbangan antara kedua faktor ini.

### *d. Teori Motivasi Prestasi (Achievement Motivation) dari Mc.Clelland*

Teori motivasi prestasi menyatakan bahwa seorang pekerja memiliki energy potensial yang dapat dimanfaatkan tergantung pada dorongan motivasi, situasi, dan peluang yang ada, kebutuhan yang dapat memotivasi gairah kerja adalah kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan afiliasi, dan kebutuhan akan kekuasaan.

### *e. Teori ERG (Existence, Relatedness and growth) dari Alderfer*

Dengan adanya beberapa kritik terhadap teori Maslow yang dikutip **Triton (2009)**, maka lahirlah teori motivasi prestasi, yang dinilai para pakar sebagai penyempurnaan dari teori yang dikemukakan Abraham Maslow. Keunggulan teori ERG adalah lebih mendekati keadaan yang sebenarnya menurut data empiris apabila teori ini diterapkan dalam praktek.

Kebutuhan-kebutuhan dalam teori ini dinilai sebagai kelompok dan bukan merupakan jenjang. Kelompok-kelompok kebutuhan tersebut adalah:

- 1) Kebutuhan akan keberadaan (existence)
- 2) Kebutuhan akan afiliasi (relatedness)
- 3) Kebutuhan akan kemajuan (growth)

#### *f. Teori Motivasi Proses*

Teori motivasi proses ini memandang bahwa setiap pekerja akan mau bekerja giat apabila imbalannya sesuai dengan harapan. Dengan demikian, harapan yang akan diperolehnya menjadi daya penggerak yang memotivasi semangat kerja. Jika harapan menjadi kenyataan maka pekerja cenderung akan meningkatkan kualitas kerjanya, begitu pula sebaliknya. Ada tiga macam teori motivasi proses yang terkenal, yaitu sebagai berikut :

- 1) Teori Harapan (expectancy theory)

Teori harapan memandang bahwa seseorang bekerja hanya untuk merealisasikan harapan-harapannya dari pekerjaan itu. Teori harapan pertama kali dikemukakan oleh Victor H.Vroom (dalam **Triton, 2009**). Komponen-komponen pada teori harapan adalah didasarkan kepada 3 komponen, yaitu harapan, nilai dan pertautan.

Komponen harapan adalah suatu kesempatan yang disediakan dan akan terjadi karena perilaku. Komponen nilai (value) yang dimaksudkan adalah nilai yang diakibatkan oleh perilaku tertentu. Misalnya nilai positif pada peristiwa terpilihnya seseorang karena memang ingin dipilih, nilai negative bila seseorang kecewa karena sebenarnya tidak ingin dipilih serta acuh tak acuh jika bernilai nol. Komponen pertautan (instrumentality), yaitu besarnya probabilitas pemenuhan kebutuhan, yaitu apakah akan terpenuhi keinginan dan kebutuhan tertentu yang diharapkan individu apabila individu tersebut bekerja secara efektif.

## 2) Teori Keadilan (Equity Theory)

Teori keadilan memandang bahwa keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Dalam teori keadilan, atasan harus bertindak adil terhadap semua bawahannya serta obyektif. Menurut teori keadilan, semangat kerja para karyawan cenderung akan meningkat jika prinsip ini diterapkan dengan baik.

## 3) Teori pengukuhan (Reinforcement Theory)

Teori pengukuhan disusun berdasarkan atas hubungan kualitas dari perilaku dengan pemberian kompensasi. Perilaku karyawan makin baik dalam pekerjaannya apabila diikuti pengukuhan akan eksistensinya melalui pemberian kompensasi.

### *g. Teori X dan Y dari Mc. Gregor*

Teori ini bermula dari klasifikasi terhadap manusia yang dilakukan oleh Mc. Gregor (dalam **Triton, 2009**) menyusun klasifikasi terhadap manusia berdasarkan asumsinya bahwa manusia secara jelas dan tegas dapat dibedakan atas manusia penganut teori X dan penganut teori Y.

#### 1) Manusia Penganut Teori X (tradisional)



- a) Karyawan rata-rata malas bekerja
  - b) Karyawan tidak berambisi untuk mencapai prestasi yang optimal dan selalu menghindarkan tanggung jawab.
  - c) Karyawan lebih suka dibimbing, diperintah dan diawasi.
  - d) Karyawan lebih mementingkan dirinya sendiri
  - e) Karyawan akan produktif jika diancam dengan hukuman atau pemecatan
  - f) Karyawan tidak mau berpikir untuk diri sendiri, sehingga tergantung pada pimpinan
  - g) Karyawan bekerja demi uang dan mengejar status
  - h) Karyawan pada hakekatnya dapat didiskriminasi
  - i) Karyawan cenderung menolak perubahan
  - j) Karyawan senang diperlakukan secara terhormat
  - k) Karyawan perlu diperintah dan dilatih dengan metode yang tepat.
- 2) Manusia penganut teori Y (potensial)
- a) Karyawan rata-rata rajin bekerja. Pekerjaan tak perlu dihindari dan dipaksakan, bahkan banyak karyawan tidak betah karena tidak ada yang dikerjakan
  - b) Karyawan dapat memikul untuk maju tanggung jawab
  - c) Karyawan berambisi untuk maju dalam mencapai prestasi
  - d) Karyawan berusaha untuk mencapai sasaran organisasi
  - e) Karyawan selalu tumbuh dan berkembang, tak pernah terlambat untuk belajar.

#### *h. Menciptakan dan mempertahankan motivasi diri*

Untuk menciptakan dan sekaligus mempertahankan motivasi yang telah diperoleh, maka dapat disarankan untuk para manajer untuk melakukan hal-hal berikut ini :

- 1) Sedapat mungkin hindarilah hal-hal yang dapat mengganggu konsentrasi sebelum mulai melakukan aktivitas.
- 2) Biasakan bersikap tenang dan melupakan semua masalah yang dihadapi sebelumnya.
- 3) Biasakan untuk meluangkan waktu sejenak. Ini perlu dilakukan untuk kembali menstabilkan emosi.
- 4) Membuang jauh jauh semua hal negatif yang dapat mengganggu pikiran
- 5) Membiasakan berpikir positif. Kalimat-kalimat negatif seperti “saya tidak mampu” atau “saya terlalu lemah” sebaiknya dihindari jauh-jauh karena hanya akan mematikan motivasi dan mengurangi semangat kita dalam bekerja.
- 6) Hadapilah semua tugas dengan rasa yang optimis. Sikap optimis dapat dibangun dengan mempercayai semua kemampuan dan potensi yang ada dalam diri kita.
- 7) Siasati keadaan agar tidak mengalami kejenuhan. Kejenuhan hanya akan membuat pikiran melayang tak tentu arah dan akhirnya justru menghilangkan konsentrasi. Untuk menghindari kejenuhan dapat dilakukan dengan membuat jeda selama beberapa menit saat bekerja dengan cara melakukan hal lain yang berbeda dengan apa yang dikerjakan sebelumnya.

- 8) Jangan terlalu cepat merasa puas atas pencapaian. Tidak cepat puas disini bukan berarti tidak bersyukur.

## 7. Prinsip – prinsip dalam motivasi

Menurut **Siagian (2004)** terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi karyawan, yaitu :

a. Prinsip Partisipasi

Dalam upaya memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan di capai oeh pemimpin.

b. Prinsip Komunikasi

Pemimpin berkomunikasi segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah di motivasi kerjanya.

c. Prinsip mengakui andil bawahan

Pemimpin mengakui bahwa bawahan (pegawai) mempunyai andil didalam usaha pencapaian tujuan.

### C. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Menurut JOHN dalam **Winardi (2002)** menjelaskan motivasi untuk bekerja merupakan sebuah istilah yang digunakan dalam bidang perilaku keorganisasian (*Organizational Behavior = OB*), guna menerangkan kekuatan-kekuatan yang terdapat pada diri seseorang individu, yang menjadi penyebab timbulnya tingkat, arah, dan persistensi upaya yang dilaksanakan dalam hal bekerja”

Dengan demikian analisis mengenai motivasi akan bersinggungan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi. Ditegaskan Atkinson dalam **Winardi (2002)** bahwa analisis motivasi perlu memusatkan perhatian pada faktor-faktor yang menimbulkan dan mengarahkan aktivitas-aktivitas seseorang.

Menurut Chung & Megginson dalam **Gomes (1995)** menjelaskan, motivasi melibatkan adalah sebagai berikut:

a. Faktor-faktor individual

Faktor-faktor individual meliputi kebutuhan-kebutuhan (*needs*), tujuan-tujuan (*goals*), sikap (*attitude*), dan kemampuan-kemampuan (*abilities*).

b. Faktor-faktor organisasional. Faktor-faktor organisasional meliputi pembayaran atau gaji (*pay*), keamanan pekerjaan (*job security*), sesama pekerja (*co-workers*), pengawasan (*supervision*), pujian (*praise*), dan pekerjaan itu sendiri (*job itself*)

Helleriegel dan Slocum sebagaimana dikutip dalam **Gomes (1995)** mengklasifikasikan tiga faktor utama yang mempengaruhi motivasi meliputi :

- a. perbedaan karakteristik individu,
- b. perbedaan karakteristik pekerjaan, dan
- c. perbedaan karakteristik lingkungan kerja atau organisasi.

Karakteristik individu yang berbeda jenis kebutuhan, sikap dan minat menimbulkan motivasi yang bervariasi, misalnya pegawai yang mempunyai motivasi untuk mendapatkan uang sebanyak-banyaknya akan bekerja keras dengan resiko tinggi

dibanding dengan pegawai yang mempunyai motivasi keselamatan, dan akan berbeda pada pegawai yang bermotivasi untuk memperoleh prestasi.

## 9. Kepuasan Kerja dan Motivasi

Kepuasan kerja dan motivasi sering digunakan secara bersamaan. Motivasi dan kepuasan kerja sebenarnya dapat dibedakan. Pengertian kepuasan kerja dapat dijelaskan secara ringkas bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian atau cerminan dari perasaan pekerja terhadap pekerjaannya (**Handoko, 1994**). Kepuasan kerja akan tampak dalam sikap positif pekerja atas segala sesuatu yang dihadapi lingkungan kerjanya dan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja perlu dipantau dampaknya dengan mengaitkannya pada output yang dihasilkannya, misalnya (**Umar, 2004**) :

- a. Kepuasan kerja dengan produktivitas
- b. Kepuasan kerja dengan turnover
- c. Kepuasan kerja dengan absensi
- d. Kepuasan kerja dengan efek lainnya seperti dengan kesehatan fisik- mental, kemampuan mempelajari pekerjaan baru dan kecelakaan kerja.

Untuk mengetahui faktor apa saja yang mempengaruhi kepuasan kerja, dapat digunakan Job Descriptive Index (JDI) yang menurut Luthans yang dikutip dalam **Umar (2004)** ada lima, yaitu pembayaran seperti gaji dan upah, pekerjaan itu sendiri, promosi pekerjaan, kepenyeliaan (supervise) dan rekan sekerja.

Dibandingkan kepuasan, motivasi lebih condong pada perannya sebagai bagian penting dalam upaya mencapai sasaran dan tujuan organisasi. Wayne F. Cascio yang

dikutip dalam **Umar (2004)** mendefinisikan motivasi sebagai perilaku yang ditujukan pada sasaran. Motivasi berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan seseorang dalam rangka mengejar suatu tujuan, motivasi berkaitan erat dengan kepuasan dan kinerja.

## **D. Kinerja Karyawan**

### **1. Pengertian Kinerja**

Kinerja dapat diartikan sebagai hubungan antara hasil nyata atau fisik dengan masukan untuk memperoleh hasil tersebut, atau dapat diartikan dengan perbandingan antara keluaran (output = hasil) dengan masukan (input).

Menurut **Barry Cushway (1996)** menjelaskan bahwa jika seseorang merasa puas karena tujuannya tercapai dan pada saat yang bersamaan ikut serta dalam pencapaian tujuan organisasi, maka ia benar-benar termotivasi dan akan mendapatkan kepuasan yang lebih besar.

Istilah kinerja bisa juga merupakan pengalihbahasaan dari kata performance. Menurut Bernardin dan Russel (**dalam Ruky, 2002**) defenisi performance adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Kinerja menekankan pengertian sebagai hasil atau apa yang keluar (outcomes) dari sebuah pekerjaan dan kontribusi mereka pada organisasi.

Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu (**Hasibuan, 2002**). Kinerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan

penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi ketiga faktor di atas, semakin besar pula kinerja karyawan.

Dari uraian pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja tidak dimaksudkan untuk berperan sebagai mekanisme memberikan penghargaan/hukuman (Reward/punishment) akan tetapi berperan sebagai alat komunikasi dan alat manajemen guna memperbaiki kinerja organisasi. Untuk mengetahui tingkat keberhasilan atau prestasi sebuah organisasi dibutuhkan suatu ukuran, atau kriteria sebagai indikator kinerja.

Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, indikator kinerja harus merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat tingkat kinerja, baik dalam tahap perencanaan, tahap pelaksanaan maupun tahap setelah kegiatan selesai dan berfungsi.

Selain itu indikator kinerja digunakan untuk menyakinkan bahwa kinerja karyawan hari demi hari organisasi atau unit kerja yang bersangkutan menunjukkan kemajuan dalam rangka menuju tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan **(Hasibuan, 2002)**.

## **2. Penilaian Kinerja Karyawan**

Menurut Robert. L. Mathis dan John H. Jackson (dalam **Hasibuan, 1990**) menguraikan bahwa penilaian kinerja (performance appraisal) adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengkomunikasikannya dengan karyawan. Penilaian kinerja karyawan menurut hasil riset menunjukkan penggunaannya yang luas untuk

mengadministrasikan honor dan gaji, memberikan umpan balik kinerja, dan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan.

Penilaian kinerja karyawan memiliki dua penggunaan yang umum di dalam organisasi, yaitu penggunaan administratif dan penggunaan pengembangan. Penggunaan administratif yaitu sistem penilaian kinerja kadangkala merupakan hubungan antara penghargaan yang diharapkan diterima oleh karyawan dengan produktivitas yang dihasilkan mereka. Kompensasi berdasarkan penilaian kinerja, hal ini merupakan suatu pemikiran bahwa gaji harusnya diberikan untuk pencapaian suatu kinerja. Sistem kinerja karyawan menerima berdasarkan bagaimana mereka melaksanakan pekerjaan. Peran pimpinan secara historis adalah sebagai evaluator dari kinerja bawahan, yang kemudian mengarah pada rekomendasi kompensasi karyawan atau keputusan lainnya.

Penggunaan untuk pengembangan, yaitu sistem penilaian kinerja dapat menjadi sumber informasi utama dan umpan balik untuk karyawan, yang merupakan kunci bagi pengembangan mereka dimasa mendatang. Disaat atasan mengidentifikasi kelemahan, potensi, dan kebutuhan pelatihan melalui umpan balik kinerja, mereka dapat memberitahu karyawan mengenai kemajuan mereka, mendiskusikan ketrampilan apa yang perlu mereka kembangkan, dan melaksanakan perencanaan pengembangan.

Penilaian kinerja juga merupakan sebuah proses formal untuk melakukan peninjauan ulang dan evaluasi kinerja seseorang secara periodik. Proses penilaian kinerja ini ditujukan untuk memahami kinerja seseorang, dimana kegiatan ini terdiri dari identifikasi, observasi, pengukuran dan pengembangan hasil kerja karyawan dalam sebuah organisasi (**Hasibuan, 1990**). Tahapan pada proses penilaian meliputi :



a. Identifikasi

Identifikasi merupakan tahap awal dari proses yang terdiri atas penentuan unsur- unsur yang akan diamati. Kegiatan ini diawali dengan melakukan analisis pekerjaan agar dapat mengenali unsure-unsur yang akan dinilai dan dapat mengembangkan skala penilaian. Apa yang dinilai adalah yang berkaitan dengan pekerjaan, bukan yang tidak berkaitan dengan pekerjaan.

b. Observasi

Observasi dilakukan dengan melakukan pengamatan secara seksama dan periodik. Semua unsur yang dinilai harus diamati secara seksama agar dapat di buat penilaian yang wajar dan tepat. Observasi yang jarang dilakukan dan tidak berkaitan dengan kinerja akan menghasilkan ujujilaian sesaat dan tidak akurat.

c. Pengukuran

Dalam pengukuran, para penilai akan memberikan penilaian terhadap tingkat prestasi karyawan yang didasarkan pada hasil pengamatan pada tahap observasi.

d. Pengembangan

Pihak penilai selain memberikan penilaian terhadap kinerja karyawan juga melakukan pengembangan apabila ternyata terdapat perbedaan antara yang diharapkan oleh pimpinan dengan hasil kerja karyawan.

### 3. Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut **Hasibuan (1990)** Penilaian kinerja karyawan berguna bagi organisasi dan harus bermanfaat bagi karyawan. Tujuan penilaian kinerja karyawan sebagai berikut:

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian dan penetapan besarnya balas jasa.
- b. Untuk mengukur sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan di dalam organisasi.
- d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan peralatan kerja.
- e. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
- f. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga tercapai tujuan untuk mendapatkan kinerja yang baik.
- g. Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan atasan untuk mengobservasi perilaku bawahan supaya diketahui minat dan kebutuhan-kebutuhan bawahannya.
- h. Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan di masa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
- i. Sebagai kriteria dalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan.
- j. Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan.

Meskipun penilaian kinerja mempunyai banyak manfaat, namun masih banyak pimpinan yang tidak bersedia melakukan. Adapun penyebabnya **(Hasibuan, 1990)** antara lain :

- a. Pihak penilai tidak merasa memiliki, karena mereka tidak dilibatkan dalam menentukan system penilaian, tidak dilatih untuk dapat menggunakan sistem yang ada dan usulan terhadap sistem yang ada tidak diperhitungkan.
- b. Adanya keterlibatan secara pribadi. Pimpinan enggan memberikan nilai yang buruk kepada karyawan khususnya orang yang disukai secara pribadi.
- c. Penilaian yang buruk cenderung menimbulkan reaksi untuk bertahan atau bermusuhan daripada untuk mendorong meningkatkan kinerja karyawan.
- d. Pimpinan maupun bawahan menyadari bahwa penilaian yang buruk akan mempengaruhi karir seseorang.
- e. Dalam kenyataannya proses penilaian kinerja tidak dimanfaatkan untuk menentukan kebijaksanaan dalam pemberian penghargaan.
- f. Adanya keraguan dari pimpinan untuk memberikan penilaian yang buruk karena takut tidak mampu untuk memilih dan mengembangkan karyawan.

Bagi karyawan, penilaian kinerja dapat menimbulkan perasaan tidak puas dalam diri mereka, karena dengan cara ini hasil kerja mereka dinilai oleh organisasi dengan sewajarnya dan kelemahan-kelemahan yang adadalam individu karyawan dapat diketahui. Kelemahan-kelemahan tersebut harus diterima secara sadar oleh karyawan sebagai suatu kenyataan dan pada akhirnya akan menimbulkan dorongan untuk memperbaiki diri.

#### 4. Faktor-faktor Penilaian Kinerja

Menurut Richard William (dalam **Simamora, 1997**) menunjuk adanya Sembilan kriteria faktor penilaian kinerja pegawai, yaitu :

- a. Reliable, harus mengukur kinerja dan hasilnya secara obyektif.
- b. Content valid, secara rasional harus terkait dengan kegiatan kerja.
- c. Defined specific, meliputi segenap perilaku kerja dan hasil kerja yang dapat diidentifikasi.
- d. Independent, perilaku kerja dan hasil kerja yang penting harus tercakup dalam kriteria yang komprehensif.
- e. Non-overlapping, tidak ada tumpang tindih antar kriteria.
- f. Comprehensive, perilaku kerja dan hasil kerja yang tidak penting harus dikeluarkan.
- g. Accessible, kriteria haruslah dijabarkan dan diberi nama secara komprehensif.
- h. Compatible, kriteria harus sesuai dengan tujuan dan budaya organisasi.
- i. Up to date, sewaktu-waktu kriteria perlu ditinjau ulang menilik kemungkinan adanya perubahan organisasi.

Kinerja dihasilkan oleh adanya tiga hal, yaitu :

- a. Kemampuan (ability) dalam wujudnya sebagai kapasitas untuk berprestasi (capacity to perform).
- b. Kemampuan, semangat, hasrat atau motivasi dalam wujudnya sebagai kesediaan untuk berprestasi (willingness to perform).
- c. Kesempatan untuk berprestasi (opportunity to perform).

Pokok yang harus dinilai dalam kegiatan penilaian individu pegawai meliputi faktor performance, ability, motivation dan potency pegawai dengan pola keterkaitan. Performance diposisikan sebagai hasil (output) yang ditentukan oleh tiga hal yaitu ability, motivasi dan potensi.

Potensi merupakan kemampuan dan kesediaan pegawai yang masih terpendam dalam dirinya adalah sumber energi bagi tampilan ability dan motivasi seseorang, dimana pada akhirnya kedua hal tersebut harus dapat diamati dalam bentuk perilaku kerja yang akan mempengaruhi kinerja. Ability adalah segenap kemampuan, pengetahuan serta penguasaan pegawai atas teknis pelaksanaan tugas-tugas jabatannya (**Simamora, 1997**).

Sedangkan motivasi pegawai secara taraf kesediaan, dorongan seseorang untuk melakukan suatu tindakan atau perilaku tertentu yang menunjang pencapaian kinerja. Apabila dilihat dari sistematikanya, maka potensi dapat dikategorikan sebagai faktor penilaian yang berasal dari kelompok masukan (input) dan ability bersama-sama motivasi sebagai suatu kesatuan dapat disebut sebagai faktor penilaian dalam kelompok proses, dan performance merupakan faktor penilaian dari kelompok keluaran (output).

Penilaian kinerja dapat dilakukan berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik, yaitu (**Simamora, 1997**) :

- a. Quantity of work, jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
- b. Quality of work, kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.

- c. Job knowledge, luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilan.
- d. Creativeness, keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
- e. Cooperation, kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain.
- f. Dependability, kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian pekerjaan.
- g. Initiative, semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
- h. Personal qualities, menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan dan integritas pribadi.

Beberapa item kriteria yang biasanya digunakan dalam penelitian, yaitu :

- a. Disiplin kerja (kehadiran) yaitu ketepatan karyawan untuk hadir ke kantor dan kemangkiran dengan ijin atau tanpa ijin atasan.
- b. Kualitas kerja yaitu mutu dan ketepatan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan kepadanya.
- c. Kemampuan (keterampilan) kerja yaitu kemampuan, pengetahuan dan penguasaan karyawan atas teknis pelaksanaan tugas yang diberikan.
- d. Potensi yaitu kemampuan pegawai untuk bekerja secara proaktif dan inovatif melalui gagasan baru yang dapat meningkatkan kinerjanya.

## **5. Hubungan Insentif dengan Kinerja**

Program insentif yang efektif didasarkan pada dua prinsip psikologis yang diterima dengan baik, yaitu :

- a. Motivasi yang meningkat menyebabkan melejitnya kinerja
- b. Pengakuan merupakan faktor utama dalam motivasi.

Sehubungan dengan insentif dan kinerja, oleh **Simamora (1997)** diuraikan beberapa hal berikut :

- a. Motivasi

Teori harapan atau ekspektasi yang dikemukakan oleh Vroom yang dikutip **Simamora, 1997** menyatakan bahwa kaitan kinerja dan pembayaran adalah esensial untuk memotivasi peningkatan kinerja.

- b. Referensi

Mengaitkan bayaran dengan kinerja kemungkinan akan membantu memperbaiki komposisi tenaga kerja. Karyawan-karyawan yang baik akan cenderung mendapatkan bagian yang lebih besar dari sumber daya kompensasi dan dengan demikian termotivasi untuk tetap bersama organisasi. Karyawan-karyawan yang dibawah rata-rata akan menjadi kecil hati dan meninggalkan organisasi.

- c. Produktivitas

Pada saat kinerja dikaitkan dengan imbalan-imbalan, orang-orang dengan produktivitas tinggi akan lebih termotivasi untuk bekerja.

Produktivitas sebagai suatu pengertian efisiensi secara umum yaitu sebagai rasio antara hasil dan masukan suatu proses yang menghasilkan suatu produk atau jasa. Hasil (outputs) itu meliputi penjualan, laba, kepuasan konsumen,

sedangkan masukan meliputi alat yang digunakan, biaya, tenaga, keterampilan dan jumlah hasil individu. Dijelaskan produktivitas tidak dapat dipisahkan dengan pengertian produksi karena keduanya saling berhubungan. Apabila memperlakukan produktivitas maka produksi selalu tersangkut di dalamnya.

Meier (dalam **Simamora,1997**) mengemukakan bahwa kriteria produktivitas antara lain adalah kualitas, waktu yang dipakai, absensi dan keselamatan dalam menjalankan tugas pekerjaan. Untuk memudahkan pengukuran produktivitas kerja, pekerjaan dapat dibagi menjadi dua jenis yaitu :

- 1) Pekerjaan produksi yang hasilnya dapat langsung dihitung dan mutunya dapat dinilai melalui pengujian hasil sehingga standar yang objektif dapat dibuat secara kuantitatif
- 2) Pekerjaan yang non produksi yang hasilnya hanya diperoleh melalui pertimbangan-pertimbangan subjektif, misalnya penilaian atasan, teman dan diri sendiri.

Pengertian produktivitas secara teknis, ekonomis, dan psikologis adalah rangkuman atau gabungan antara unsure efektivitas, efisiensi dan kepuasan kerja yang harus mengandung volume produksi, hemat masukan serta optimalisasi kepuasan kerja secara manusiawi.

#### d. Penghematan-penghematan biaya

Manfaat paling kelihatannya dari bayaran berdasarkan kinerja adalah kapabilitas mengaitkan biaya-biaya kompensasi dengan hasil-hasil



produktivitas. Dengan berdasarkan bayaran atas kinerja, perusahaan dapat memastikan bahwa biaya-biaya kompensasi akan bertalian dengan hasil-hasil organisasional.

e. Sasaran-sasaran Organisasional

Selalu merupakan suatu tantangan untuk memastikan bahwa semua karyawan memahami betul tujuan-tujuan organisasi. Dengan mengaitkan karyawan dengan kinerja yang ditetapkan secara organisasional, adalah mungkin memastikan bahwa sasaran-sasaran individu adalah sejalan dengan tujuan-tujuan organisasional. Karyawan-karyawan yang upaya-upayanya tidak sikron dengan tujuan-tujuan organisasi tidak bakal menikmati bagian imbalan yang setimpal.

## **E. Tenaga Penjualan (Marketing)**

### **1. Pengertian Pemasaran (Marketing)**

Pemasaran dalam suatu perusahaan memegang peranan yang sangat penting, karena pemasaran merupakan salah satu kegiatan yang dilakukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan, melakukan perkembangan terhadap perusahaan, dan untuk pencapaian tujuan perusahaan dalam memperoleh laba. Masyarakat awam pada umumnya seringkali menyamakan pemasaran dengan penjualan, pandangan ini terlalu sempit karena penjualan hanya satu dari beberapa aspek dalam pemasaran. Pemasaran berusaha mengidentifikasi kebutuhan dan keinginan konsumen pasar sasarannya serta bagaimana memuaskannya melalui

proses pertukaran dengan tetap memperhatikan semua pihak dan tujuan yang terkait dengan kepentingan perusahaan.

Pengertian marketing oleh para ahli dikemukakan berbeda beda dalam penyajian dan penekanannya, tetapi semua itu sebenarnya mempunyai pengertian yang hampir sama antara satu dengan yang lainnya. Berikut ini beberapa defenisi mengenai pemasaran yang dikutip dari para ahli :

Menurut Kotler yang dikutip oleh **Saladin (2006)** mengemukakan pengertian pemasaran adalah proses sosial yang di dalamnya individu atau kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan, menawarkan, dan mempertukarkan produk dan jasa yang bernilai dengan pihak lain.

Menurut **Saladin (2006)** mengemukakan pengertian pemasaran sebagai suatu sistem total dari kegiatan bisnis yang dirancang untuk merencanakan, menentukan harga, promosi dan mendistribusikan barang-barang yang dapat memuaskan keinginan dan mencapai pasar sasaran serta tujuan perusahaan.

Menurut Stanton yang dikutip oleh **Dharmesta (2005)** mengemukakan pemasaran adalah suatu sistem keseluruhan dari kegiatan-kegiatan bisnis yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan, dan mendistribusikan barang dan jasa yang memuaskan kebutuhan baik kepada pembeli yang ada maupun pembeli potensial.

Dari defenisi para ahli diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa pemasaran adalah suatu proses social dan manajerial dari individu dan kelompok untuk memenuhi kebutuhan dan keinginannya melalui penciptaan, penawaran, dan pertukaran (nilai)

produk dengan pihak lain, dimana hal ini juga diharapkan mampu memberikan kepuasan kepada konsumennya.

## 2. Pengertian Tenaga Penjualan

Seperti yang dikatakan sebelumnya, penjualan adalah salah satu bagian dari sistem pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan, penjualan adalah salah satu bentuk pemasaran langsung dari suatu produk atau jasa kepada konsumennya.

Bentuk-bentuk pemasaran langsung menurut **Saladin (2006)**, yaitu ;

### a. Penjualan Tatap Muka (face to face selling)

Bentuk pertama dari direct marketing ini merupakan kunjungan penjualan yang dilakukan oleh tenaga penjualan

### b. Pemasaran direct mail (direct mail marketing)

Direct mail marketing adalah aktivitas promosi barang atau jasa yang langsung ditujukan kepada konsumen atau pelanggan melalui media surat (mail), kaset audio, bahkan disket computer, dengan harapan dapat menciptakan transaksi langsung.

### c. Pemasaran melalui Katalog (catalog marketing)

Pemasaran melalui katalog adalah bentuk pemasaran langsung dimana perusahaan mengirimkan satu atau lebih katalog kepada konsumen atau calon konsumen dengan harapan penerima katalog akan memesan

### d. Telemarketing

Telemarketing adalah penjualan barang dan jasa melalui telepon

e. Pemasaran melalui kios (Kios Marketing)

Kios marketing adalah pemasaran melalui mesin penerima pesan pelanggan yang ditempatkan di toko, bandara dan tempat-tempat lainnya

f. Saluran Online

Saluran online adalah saluran yang dapat dijangkau oleh seseorang melalui computer atau modem.

Penjualan tatap muka (personal selling) merupakan komunikasi secara individual sehingga tenaga-tenaga penjual secara langsung mengetahui keinginan, motif perilaku konsumen dan sekaligus dapat melihat reaksi konsumen.

Menurut **Saladin (2006)** mengemukakan pengertian personal selling adalah persentase lisan dalam suatu percakapan dengan satu atau lebih calon pembeli dengan tujuan menciptakan penjualan.

Adapun fungsi penting penjualan tatap muka (personal selling) adalah sebagai berikut :

- a. Meningkatkan posisi persediaan barang
- b. Menciptakan kegairahan pedagang terhadap suatu produk baru
- c. Mendapatkan lebih banyak pedagang atau pembeli langsung yang mengambil produk.

Jenis- jenis wiraniaga (tenaga penjualan tatap muka) adalah sebagai berikut :

- a. Tenaga Penjual intern, bertugas di kantor dengan cara menggunakan telepon dan menerima tamu calon pembeli.
- b. Tenaga penjual lapangan, yang berkeliling mengunjungi pembeli.
- c. Wiraniaga kontrakan, terdiri dari perusahaan, perwakilan, agen penjualan, makelar yang dibayar berdasarkan komisi sesuai dengan jumlah penjualan mereka.

Dari penjelasan **Saladin (2006)** tersebut di atas , dapat disimpulkan bahwa tenaga penjualan adalah orang orang yang direkrut perusahaan untuk memasarkan produk dan jasa secara langsung kepada consumer dan berhadapan langsung (face to face) melakukan proses pemasaran suatu produk dan jasa kepada consumer dari promosi penjualan hingga menjadi suatu volume penjualan.

### **3. Promosi Penjualan**

Promosi penjualan merupakan salah satu alat promosi yang digunakan untuk membujuk pembeli agar membeli produk yang dihasilkan dan ditawarkan perusahaan.

Menurut **Saladin (2006)** mengemukakan promosi penjualan terdiri atas alat insentif yang beraneka ragam, kebanyakan untuk jangka pendek, dirancang untuk merangsang pembelian produk tertentu lebih cepat dan/atau lebih kuat oleh konsumen atau pedagang.

Tujuan promosi penjualan menurut **Dharmesta (2005)**, yaitu :

- a. Tujuan promosi penjualan intern : salah satu tujuan promosi penjualan adalah untuk mendorong karyawan lebih tertarik pada produk dan promosi penjualan

- b. Tujuan promosi penjualan perantara : Usaha-usaha promosi penjualan dengan perantara (pedagang besar, pengecer, lembaga perkreditan, dan lembaga jasa) dapat dipakai untuk memperlancar atau mengatasi perubahan-perubahan musiman dalam pesanan, untuk mendorong jumlah pembelian yang lebih besar, untuk mendapatkan dukungan yang luas dalam saluran terhadap usaha promosi, atau untuk memperoleh tempat serta ruang gerak yang lebih baik.
- c. Tujuan promosi penjualan konsumen : Promosi penjualan dapat dilakukan untuk mendapatkan orang yang bersedia mencoba produk baru, untuk meningkatkan volume per penjualan (mendapat potongan 20% apabila membeli dalam jumlah yg besar), untuk mendorong penggunaan baru dari produk yang ada, untuk menyaingi promosi yang dilakukan oleh pesaing dan untuk mempertahankan penjualan.

Untuk tujuan promosi tersebut diatas, ada beberapa metode untuk mengetahui hasil promosi penjualan , antara lain adalah sebagai berikut :

- a. Membandingkan penjualan sebelum, sewaktu dan sesudah promosi
- b. Percobaan mengenai berbagai macam hal, misalnya nilai insentif, jangka waktu dan media distribusi.

Menurut **Saladin (2006)**, mengemukakan pengertian volume penjualan (sales volume) adalah penjualan yang berhasil dicapai atau ingin di capai oleh perusahaan dalam suatu jangka waktu tertentu.

Sedangkan menurut Pass dan lowes yang diterjemahkan oleh **Dharmesta (2005)**, sales volume adalah jumlah produk atau merk suatu perusahaan yang terjual dalam suatu periode.

Dari kedua defenisi tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa volume penjualan adalah penjualan yang berhasil dicapai atau ingin dicapai oleh suatu perusahaan melalui jumlah produk atau merk suatu perusahaan yang terjual dalam suatu jangka waktu tertentu.

## **F. Penelitian Terdahulu**

### **1. Hermanus Iba (2004)**

Penelitian dengan judul “Pengaruh Pemberian Insentif terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada Bank Pembangunan Daerah Papua” ini bertujuan untuk mengetahui antara faktor pemberian insentif terhadap motivasi kerja karyawan pada Bank Pembangunan Daerah Papua. Hasil penelitian menunjukkan 1) bahwa pemberian insentif merupakan suatu kebijakan untuk meningkatkan semangat dan motivasi kerja para karyawan BPD Papua untuk mencapai sasaran organisasi sebagai leading banking di papua, 2) bentuk pemberian insentif yang dapat mendorong semangat kerja karyawan BPD papua adalah dalam bentuk uang tunai dan 3) Menurut teori tipe insentif yang telah dilakukan oleh BPD Papua adalah tipe insentif kehadiran, inovasi dan insentif laporan bahaya kebakaran belumlah merupakan suatu motivasi yang dilakukan oleh perusahaan untuk mendorong

para karyawan melakukan karya-karya gemilang bagi perusahaan untuk dapat menjadi pioneer dalam menawarkan produk perbankan kepada masyarakat.

## **2. Gerald Pasolang (2008)**

Penelitian yang berjudul “Pengaruh Kebijakan Pemberian Insentif Finansial tenaga Distribusi Terhadap Kinerja Penjualan Produk Frisian Flag Indonesia” ini bertujuan untuk sebagai berikut : 1) untuk mengetahui seberapa signifikan pengaruh kebijakan pemberian insentif finansial (tetap dan tidak tetap) tenaga distribusi secara simultan terhadap kinerja penjualan produk Frisian flag Indonesia dan, 2) untuk mengetahui kebijakan pemberian insentif finansial yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja penjualan produk Frisian flag Indonesia. Adapun hasil penelitian ini menunjukkan bahwa 1) insentif finansial tetap dan insentif finansial tidak tetap tenaga distribusi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja penjualan produk Frisian flag Indonesia dan 2) variable yang paling dominan dan signifikan mempengaruhi kinerja penjualan produk Frisian flag Indonesia adalah insentif finansial tetap.

## **3. Pipiet Maya Rengganis (2009)**

Penelitian yang berjudul “Analisis Pemberian Insentif Finansial dan Non Finansial terhadap Produktivitas Kerja Bagian Marketing kartu kredit pada Regional Card Center PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Cabang Makassar” ini bertujuan untuk 1) mengetahui pengaruh pemberian insentif finansial dan non finansial terhadap produktivitas kerja bagian marketing kartu kredit pada regional card center PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk cabang Makassar dan 2) untuk mengetahui variabel mana yang paling dominan mempengaruhi produktivitas kerja bagian marketing kartu kredit pada Regional card



Center PT. Bank mandiri (Persero) Tbk cabang Makassar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) pemberian insentif finansial dan non finansial berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja, dan 2) menunjukkan bahwa variable yang lebih dominan mempengaruhi produktivitas kerja bagian marketing adalah variable insentif finansial.

### **G. Kerangka Pikir**

Program insentif yang efektif didasarkan pada dua prinsip psikologis yang diterima dengan baik, yaitu :

- a. Motivasi yang meningkat menyebabkan melesitnya kinerja
- b. Pengakuan merupakan faktor utama dalam motivasi.

Sehubungan dengan insentif dan kinerja, oleh **Simamora (1997)** diuraikan beberapa hal berikut :

#### a. Motivasi

Teori harapan atau ekspektasi yang dikedepankan oleh Vroom menyatakan bahwa kaitan kinerja dan pembayaran adalah essensial untuk memotivasi peningkatan kinerja.

#### b. Referensi

Mengaitkan bayaran dengan kinerja kemungkinan akan membantu memperbaiki komposisi tenaga kerja. Karyawan-karyawan yang baik akan cenderung mendapatkan bagian yang lebih besar dari sumber daya kompensasi dan dengan demikian termotivasi untuk tetap bersama organisasi.

Karyawan-karyawan yang dibawah rata-rata akan menjadi kecil hati dan meninggalkan organisasi.

### c. Produktivitas

Pada saat kinerja dikaitkan dengan imbalan-imbalan, orang-orang dengan produktivitas tinggi akan lebih termotivasi untuk bekerja.

Produktivitas sebagai suatu pengertian efisiensi secara umum yaitu sebagai rasio antara hasil dan masukan suatu proses yang menghasilkan suatu produk atau jasa. Hasil (outputs) itu meliputi penjualan, laba, kepuasan konsumen, sedangkan masukan meliputi alat yang digunakan, biaya, tenaga, keterampilan dan jumlah hasil individu. Dijelaskan produktivitas tidak dapat dipisahkan dengan pengertian produksi karena keduanya saling berhubungan. Apabila mempermasalahkan produktivitas maka produksi selalu tersangkut di dalamnya.

Meier (dalam **Simamora,1997**) mengemukakan bahwa kriteria produktivitas antara lain adalah kualitas, waktu yang dipakai, absensi dan keselamatan dalam menjalankan tugas pekerjaan. Untuk memudahkan pengukuran produktivitas kerja, pekerjaan dapat dibagi menjadi dua jenis yaitu :

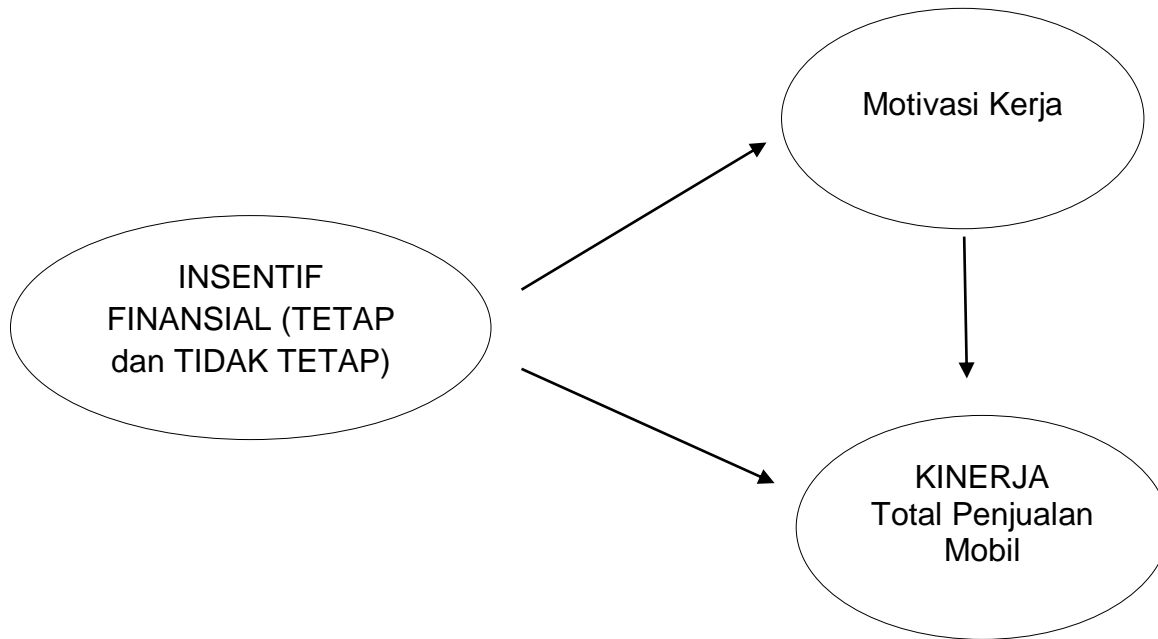
- 3) Pekerjaan produksi yang hasilnya dapat langsung dihitung dan mutunya dapat dinilai melalui pengujian hasil sehingga standar yang objektif dapat dibuat secara kuantatif

- 4) Pekerjaan yang non produksi yang hasilnya hanya diperoleh melalui pertimbangan-pertimbangan subjektif, misalnya penilaian atasan, teman dan diri sendiri.

Pengertian produktivitas secara teknis, ekonomis, dan psikologis adalah rangukaman atau gabungan antara unsur efektivitas, efisiensi dan kepuasan kerja yang harus mengandung volume produksi, hemat masukan serta optimalisasi kepuasan kerja secara manusiawi.

Kompetensi karyawan ditentukan oleh motivasi kerja yang dimiliki karyawan. Untuk menghasilkan kinerja karyawan yang berkompeten terlebih dahulu harus dibangkitkan motivasinya dengan memberikan kepuasan kerja, salah satunya dengan pemberian insentif. Sebaliknya, semakin optimal kinerja penjualan mobil oleh tenaga penjualan, maka akan semakin optimal pula insentif yang diterimanya. Sehingga hal ini mendorong penulis untuk meneliti sejauh mana kontribusi kebijakan pemberian insentif tenaga penjualan terhadap peningkatan kinerja penjualan mobil pada perusahaan . Dan seberapa besar pemberian insentif finansial baik tetap maupun tidak tetap memberi pengaruh pada motivasi kerja kepada tenaga penjualan mobil sehingga dapat meningkatkan kinerja penjualannya.

Kerangka pikir penelitian dapat di gambarkan sebagai berikut:



## H. Hipotesis

Dalam kaitannya dengan perumusan masalah, tinjauan pustaka dan kerangka pikir penelitian, maka hipotesis yang di ajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pemberian insentif finansial berpengaruh besar terhadap motivasi kerja tenaga penjualan mobil PT. Hadji Kalla
2. Pemberian insentif finansial berpengaruh besar terhadap kinerja tenaga penjualan mobil PT. Hadji Kalla
3. Pemberian insentif finansial Melalui kinerja tenaga penjualan mobil PT. Hadji Kalla
4. Pemberian insentif finansial berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja tenaga penjualan mobil PT. Hadji Kalla.